

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DEL ÁREA
DE PRODUCCIÓN QUE GENERE EL MEJORAMIENTO
CONTÍNUO FINANCIERO SOSTENIDO DE LA EMPRESA
X DIEZ COMUNICACIÓN VISUAL CIA. LTDA.**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

CARLOS ANDRÉS TORRES OCAMPO

DIRECTOR: ING. MARIANO MERCHÁN

QUITO, MARZO 2013

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Mariano Merchán

INFORMANTES:

Ing. Freddy Arévalo

Ing. Fanny Ríos

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1

1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO 3

- 1.1 HISTORIA DE LA EMPRESA 3
- 1.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA 6
- 1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL 8
- 1.4 MISIÓN 9
- 1.5 PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR 10
- 1.6 VISIÓN 14
- 1.7 VALORES 14
- 1.8 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 16

2 ANÁLISIS SITUACIONAL 19

- 2.1 ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE 19
 - 2.1.1 Factores Económicos 21
 - 2.1.2 Factores Políticos – Legales 23
 - 2.1.3 Factores Tecnológicos y Físicos 24
 - 2.1.4 Factores Sociales 24
 - 2.1.5 Factores Regulatorios 25
- 2.2 ANÁLISIS DEL MERCADO 26
 - 2.2.1 Fuerza de Nuevos Competidores 28
 - 2.2.2 Competidores en la Industria 29
 - 2.2.3 Clientes 31
 - 2.2.4 Proveedores 32
- 2.3 ANÁLISIS INTERNO 33
 - 2.3.1 Perspectiva de Desarrollo y Crecimiento 35
 - 2.3.2 Perspectiva de Procesos 36
 - 2.3.3 Perspectiva de Cliente 38
 - 2.3.4 Perspectiva Financiera 39
- 2.4 MATRIZ FODA 41

3 DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN OPERATIVO 44

- 3.1 PROCESOS PRODUCTIVOS ACTUALES 44
 - 3.1.1 Flujo Actual 45
 - 3.1.2 Procedimiento 46
 - 3.1.3 Movimiento Actual 48
 - 3.1.4 Costos de Producción 50

	3.1.5 Desperdicios	53
	3.1.6 Reprocesos	54
3.2	PROCESOS PRODUCTIVOS MEJORADOS	56
	3.2.1 Flujos Mejorados	57
	3.2.2 Procedimiento	58
	3.2.3 Movimiento Futuro	67
	3.2.4 Costos de Producción Proyectados	68
	3.2.5 Reducción de Desperdicios	71
	3.2.6 Reducción de Reprocesos	74
3.3	MATRIZ COMPARATIVA DE PROCESOS	77
3.4	MATRIZ COMPARATIVA DE RESULTADOS	81
4	EVALUACIÓN FINANCIERA	85
	4.1 INTEGRACIÓN DE COSTOS PRODUCTIVOS	85
	4.2 COSTO DEL PRODUCTO	86
	4.3 CUADROS COMPARATIVOS	91
	4.4 FLUJOS RELEVANTES	94
	4.4.1 Flujos sin Implementación del Diseño del Modelo de Gestión Operativo	96
	4.4.2 Flujos con la Implementación del Diseño del Modelo de Gestión Operativo	98
	4.4.3 Análisis de los Flujos Relevantes	101
	4.5 BALANCE GENERAL	104
	4.5.1 Balance General Proyectado	106
	4.6 EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA	109
	4.6.1 Presupuestos Proyectados	111
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	113
	5.1 CONCLUSIONES	113
	5.2 RECOMENDACIONES	113
	BIBLIOGRAFÍA	115

RESUMEN EJECUTIVO

Los resultados positivos de la gestión de resultados financieros son evaluados permanentemente en todas las empresas a nivel mundial, lo cual exige que la utilidad sea observada con el propósito de medir la gestión integral, pues los resultados financieros generan una visión de la eficiencia y eficacia de todos los procesos relacionados directamente e indirectamente con la producción.

Sin embargo, la oportunidad de mejora está presente para la empresa X Diez Comunicación Visual Cia. Ltda, a través de el “Diseño del modelo de gestión del área de producción que genere el mejoramiento continuo financiero sostenido”, iniciando por el diagnóstico de los factores claves de éxito, desde visualizar la definición del negocio, representada en la visión, misión, valores y objetivos estratégicos, mismos que brindan visualizar el horizonte de la empresa.

El análisis situación de la organización dentro del macro ambiente, mercado y micro ambiente, racionaliza un pensamiento estructurado de los factores externos como internos que influyen comparativamente en un mercado publicitario ecuatoriano con altas exigencias y expectativas de los clientes, información que se integra en la matriz FODA, logrando con ella un diagnóstico integral basado en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.

Los problemas detectados que limitan el desarrollo y crecimiento sostenido de los rendimientos financieros esperados por los accionistas y sus colaboradores, se concentran en los procesos que involucran la producción, mantenimiento de publicidad y rotulación, mismos que inicialmente se requirió su levantamiento formal por primera vez, para de esta manera diseñar el flujo y el procedimiento de cada proceso con sus responsables de gestión.

Esta visualización óptima de los procesos a futuro obliga a que la mejora impacte directamente en los costos de producción proyectados con la implementación de la mejora, observándose que notablemente los resultados de la utilidad mejoran considerablemente desde su aplicación desde el año 2013 al 2017 y posteriormente mucho más.

La evaluación financiera permite determinar la factibilidad de la implementación y sus beneficios para la empresa, evidenciados en los flujos de la utilidad comparada con los de los costos de producción, entendiendo así que existen hitos relevantes y decisiones que tomar en la empresa respecto a los beneficios generados por el mejoramiento continuo financiero que se registrarán en los Balances Generales desde el año 2013.

- Esta decisión de cambio marca un hito histórico en la vida de los colaboradores de la empresa, como de los clientes y propiamente de la empresa, por esta razón es vital capacitar y entrenar al equipo de producción y de la planta en el mejoramiento de los procesos que las áreas son responsables, especialmente los que afectan a los resultados financieros y al margen de utilidad para la empresa.

INTRODUCCIÓN

La presente disertación de grado previa a la obtención del título de ingeniería comercial se enfoca radicalmente a determinar las causas que exigen un “Diseño del modelo de gestión del área de producción que genere el mejoramiento continuo financiero sostenido de la Empresa X Diez Comunicación Visual Cia. Ltda.”, mismo que fue elaborado durante el año 2012, con el propósito de que a partir del año 2013 se reduzcan los costos de producción e incrementar la utilidad de la empresa.

- La gestión por resultados en el ámbito del mercado nacional es uno de los factores analizados por muchas empresas de publicidad que compiten con la empresa centro del presente estudio, por esta razón nace la oportunidad de mejora para ésta, pues el eficiente uso de los recursos antes, durante y después de los procesos de producción.
- Esta buena práctica permite el aumento del resultado operativo y el desarrollo empresarial, a través de gestionar reuniones semanales para la planificación en equipo de la producción, con el propósito de mensualmente presentar informes que integren al equipo de producción con el área financiera y juntas desarrollar un mejoramiento continuo para la empresa, evitando una rotación de inventarios por fallas internas o externas.

Es importante detallar que de lo anteriormente citado es la causa de que por efecto de su implementación a partir del 2013 los estados financieros, índices, rentabilidad y márgenes de utilidad se incrementen.

1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

1.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

X Diez Comunicación Visual Cía. Ltda., es una empresa que se dedica al diseño, fabricación y mantenimiento de publicidad y rotulación. El inicio de sus operaciones fue en el año 2002 desarrollándose como una organización responsable con sus colaboradores y con la sociedad, creciendo año a año dentro del marco competitivo del mercado.

El proceso de **operar** es el que, a partir de la materia prima – que son los recursos utilizados por la empresa-obtiene como resultado el producto que se ofrece al mercado. En un extremo de la cadena están los proveedores - los que entregan los recursos-, y en el otro, los clientes que compran nuestro producto/servicio. El proceso de obtención de este output es lo que se entiende como cadena de valor, que son aquellas actividades que deben llevarse a cabo para convertir los recursos en productos a ser comprados por nuestros clientes.¹

¹ A., BALLVÉ. (2002). *Cuadro de mando, Organizando información para crear valor*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A. p. 22.

GRÁFICO No. 1

LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICO



Fuente: Maps.Google

Elaborado por: Carlos Torres

La empresa se ubica en la Avenida Libertador Simón Bolívar kilómetro 4, lugar en donde se encuentran integrados la planta de producción de publicidad y las áreas administrativas que apoyan a las operaciones.

La empresa X Diez Comunicación Visual Cía. Ltda. se ha esforzado en mantenerse en el mercado evolucionando su estructura física y tecnológica tomando en cuenta también el incremento considerable de su equipo, pues en su inicio no tenía la cantidad actual de colaboradores que gestionan la producción de publicidad dentro de un cambiante como el resto de empresas existentes en el Ecuador, sin embargo es importante mencionar que es la organización empresarial:

El proceso de **organizar** es el conjunto de actividades por el cual desarrollamos la estructura y las metodologías de trabajo que sustentan a la

empresa, tanto en la operación del negocio como en el apoyo a la dirección. En él estamos actuando sobre las personas y los procesos.²

A través de los años en el mercado se ha marcado un liderazgo en su empresa que le ha permitido dirigir la organización durante estos 10 últimos años buscando siempre el crecimiento empresarial como el beneficio de sus empleados como también en la gestión diaria de las operaciones técnicas, de producción como administrativas.

El proceso de **dirigir** requiere actuar **sobre** lo que hemos definido como la organización y la operación, a efectos de alcanzar los resultados deseados por la empresa en los tres procesos. A partir de los análisis efectuados respecto de la situación actual de la empresa y en función de la misión y objetivos definidos por los accionistas, el directivo deberá disponer las políticas y medios necesarios para poder lograr dichos objetivos, que es el principal output de dirigir.³

El arte de dirigir, organizar y operar requiere de un escenario en la empresa el cual permita conocer las diferentes áreas que interactúan, es decir, es necesario un organigrama de la estructura de la empresa el mismo que en la actualidad se ajusta a sus necesidades actuales.

² A., BALLVÉ. (2002). *Op. Cit.* p. 23.

³ *Ibíd.* p. 24.

1.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA

GRÁFICO No. 2

ORGANIGRAMA X DIEZ COMUNICACIÓN VISUAL CIA. LTDA.



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

Una empresa perdurará en el tiempo y lo hará de la manera más eficiente, para ello necesita de una estructura organizacional, de planificación, optimización de recursos y seguimiento de las actividades o proyectos a desarrollar.

La falta de un modelo de estructura y gestión estratégica organizacional es un problema común en las empresas pequeñas y medianas en el Ecuador, y se manifiesta cuando pierden su potencial crecimiento llevándoles finalmente al fracaso, por lo que una estructura funciona cuando se activan en el organigrama las relaciones de interacción a través de los procesos y sus operaciones

“La gestión de operaciones pueden englobar hasta cuatro procesos importantes:

1. Desarrollar y sostener relaciones con proveedores.
2. Producir bienes y servicios.

3. Distribuir y entregar productos y servicios a los clientes.
4. Gestionar el riesgo”.⁴

Es importante mencionar que la empresa X Diez Comunicación Visual Cía. ha tenido un evolutivo cambio adaptada a los escenarios que se han presentado en el Ecuador, sin embargo con el vertiginoso cambio desde el año 2007 hasta la presente fecha ha generado que se realicen ajustes que también se seguirán visualizando en el entorno competitivo nacional y sus influencias sobre la organización.

Así como las organizaciones tienen alma, también tienen cuerpo y cabeza. Mucho se ha hablado de los procesos de cambio y es necesario terminar de concretarlos. El dinamismo del entorno ha hecho seguramente que el cambio se instale o se haya instalado. Al menos el primer gran cambio o reingeniería hubo que hacerlo en muchos casos para poder sobrevivir, quizá falte completarlo. Después de hacerlo los ajustes serán permanentes, hasta nuevo aviso.⁵

Es saludable que la empresa al igual que los seres humanos experimenten cambios que mejoren su condición actual y que proyecte su futuro de existencia en el mercado de década en década con un diagnóstico que permita orientar las decisiones oportunas en las áreas que se requiera un intervención gradual y técnica.

⁴ R., KAPLAN y D., NORTON. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A. Pág. 95.

⁵ A., BALLVÉ. (2002). *Op. Cit.* p. 48.

1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Los beneficios de estructurar una gestión organizacional por procesos son innumerables, es decir, tiene un alto grado de ventajas tangibles en costos como intangibles en el desarrollo de una cultura organizacional que permita una mejora continua y lo que es más importante que sea perdurable este estilo de gestión.

La cultura de empresa tiende a ser entendida como un conjunto de valores, actitudes, forma de resolución de situaciones, que suelen ser propios de cada empresa, y las caracterizan. La cultura es, en definitiva, un conjunto de valores que se manifiestan en la forma que la organización “actúa” ante los cambios, tanto internos como externos.⁶

Esta es una empresa joven, la cual se caracteriza en el desarrollo de su talento humano a través de la permanente capacitación y entrenamiento con el propósito sus habilidades de las personas involucradas en las diferentes áreas de la organización.

Se fundamenta su cultura organizacional en sus valores que han permanecido desde su creación generando así un nexo de pertenencia del talento humano a la vez que un verdadero compromiso con X Diez Comunicación Visual Cía.

Es una empresa relativamente nueva dentro del contexto de otras que brindan este tipo de servicios, sin embargo la política corporativa se concentra en:

⁶ M., SCHEFE. (2009). *La brújula del servicio*. Buenos Aires: Pearson Education Argentina S.A. 1ra. Edición. p. 108.

- a) Ofrecer productos de publicidad de calidad acompañado de un excelente servicio al cliente, posicionándose a la vanguardia de todas las innovaciones y procedimientos tanto tecnológicos como financieros, logrando con ello ahorrar tiempo y dinero a todos nuestros clientes.
- b) Ampliar nuestra presencia en todas las ciudades del país para que todos los potenciales clientes tengan la oportunidad de poder experimentar seguridad, oportunidad y calidad en la entrega de los productos de publicidad que la empresa produce.

1.4 MISIÓN

Toda empresa es muy importante que especifique su misión adecuada y cuidadosamente. La misión es fundamental porque en ella se encuentra inmersa las funciones operativas que la empresa va a desempeñar en el mercado y satisfacer a los clientes, pues la determinación de la misión en una empresa cambia su destino en un mercado altamente competitivo.

Para X Diez Comunicación Visual Cía. constituye un factor muy importante el definir su misión porque está convencida que hacerlo constituye un éxito para la compañía.

La empresa ha sido aceptada y con evolutivo posicionamiento en sus clientes, entidades públicas y privadas, lo que ha fortalecido su crecimiento debido a que la misión ha sido difundida entre sus colaboradores, es importante conocer conceptualmente la misión empresarial:

Es la razón de ser de la organización que define el quehacer de la misma, comprende la formulación de los propósitos que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

La misión de X Diez Comunicación Visual Cía. es: Mantener y continuar nuestro liderazgo en el mercado publicitario de Comunicación Visual al ofrecer soluciones de calidad e innovadoras a nuestros clientes; cultivando una relación de confianza, credibilidad y compromiso en nuestro trabajo.

Esta misión se ha convertido en la brújula que ha guiado el camino de la empresa proyectando tanto en sus clientes como colaboradores la necesidad de seguir manteniéndola pues en la actualidad también ha marcado una identidad traducida en ganas de seguir en el mercado y competir.

Es la función principal de una organización, es definir quienes somos: para que existimos.

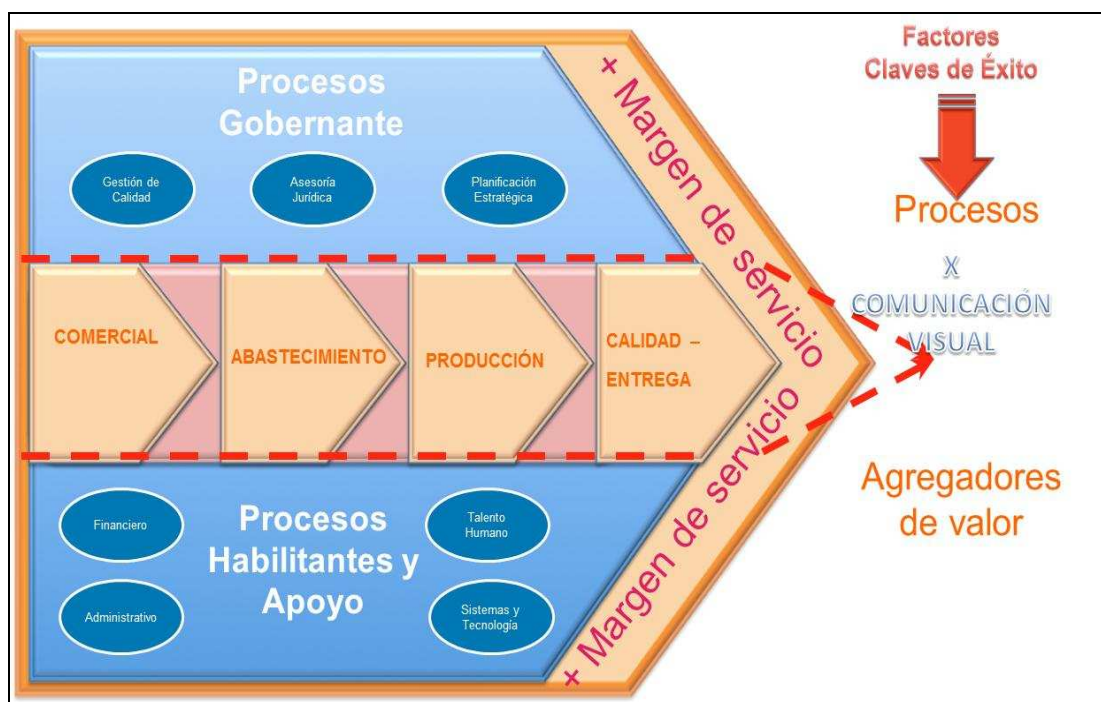
1.5 PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor de la empresa se orienta básicamente en que sus procesos agregadores y habilitantes de apoyo son orientados por el enfoque al cliente buscando su satisfacción tanto en los productos entregados como en el servicio que brinda su equipo de instalación de los productos de publicidad producidos en la planta.

Cadena de valor "Michael Porter plantea que la empresa debe iniciar la búsqueda de una ventaja competitiva a partir de identificar los procesos estratégicos de la organización así como aquellos que se convierten en procesos de apoyo para alcanzar la efectividad organizacional, por lo tanto los procesos principales que permiten la estructuración de una ventaja competitiva y por ende ser la base de la estrategia institucional".⁷

GRÁFICO No. 3

CADENA DE VALOR X DIEZ COMUNICACIÓN VISUAL CIA. LTDA.



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

Es importante que una organización conozca que las operaciones de los procesos que agregan valor requieren de liderazgo, a través de la dirección coherente del rumbo de la institución organizando su entorno interno, precisamente eso es lo que X Diez Comunicación Visual Cía. Ltda. debe identificar en esta etapa de inicio de la gestión

⁷ F., SALAZAR. (2009). *Estrategia: Todo lo que se debe conocer y aplicar*. Ecuador: p. 20.

diseñar un modelo de gestión del área de producción para el mejoramiento continuo de la empresa.

La cadena de valor de los procesos de la empresa se integran en “El proceso de operar es el que, a partir de la materia prima – que son los recursos utilizados por la empresa-obtiene como resultado el producto que se ofrece al mercado. En un extremo de la cadena están los proveedores - los que entregan los recursos -, y en el otro, los clientes que compran nuestro producto/servicio. El proceso de obtención de este output es lo que se entiende como cadena de valor, que son aquellas actividades que deben llevarse a cabo para convertir los recursos en productos a ser comprados por nuestros clientes”.⁸

Los procesos agregadores de valor son:

Comercial compuesta por: Marketing, Atención al cliente, Diseño de prototipos, Pre prensa, Cartera de cliente y Ventas.

Abastecimiento compuesto por: Bodega de materia prima, Bodega de herramientas, Bodega de activos fijos, Bodega de bienes sujetos a control.

Producción compuesta por: Área de Carpintería, área de Acrílicos, área de Vinilos, área de metal Mecánica, área de Pintura.

Calidad – Entrega compuesta por: Control de calidad de producto terminado, embalaje, transporte, entrega.

⁸ A., BALLVÉ. (2002). *Op. Cit.* p. 22.

Los procesos habilitantes de apoyo son:

Administrativo compuesto por: Adquisiciones, Logística, Archivo, Transportes, Mantenimiento de máquinas, Mantenimiento de planta, Control de activos fijos, Control de bienes sujetos a control, Seguros de bienes y vehículos.

Financiero compuesto por: Presupuesto, Contabilidad, Tesorería, Registro de activos fijos, Registro de bienes sujetos a control, Facturación y Declaración de Impuestos.

Talento humano compuesta por: Planificación del talento humano, Clasificación-Valoración de puestos, Selección de talento humano, Capacitación, Evaluación del desempeño, Contratación, Ingreso al Iess y nómina.

Sistemas y tecnología compuesta por: Mantenimiento de redes, Mantenimiento de equipos, Comunicaciones, Desarrollo de aplicaciones.

Los procesos estratégicos gobernantes son:

Gestión de calidad compuesta por: Mejora continua de procesos y auditoría interna.

Asesoría Jurídica compuesta por: Patrocinio de casos, Código de trabajo, Código Civil y Código Penal.

Planificación estratégica compuesta por: Plan Operativo Anual, Plan de Inversiones, Proyectos, Indicadores de gestión, Innovación y Cambio organizacional.

1.6 VISIÓN

Los gerentes deben plasmar su visión en coherentes líneas de acción futuras de visualización más allá de 8 años con el propósito que la empresa se adapte o sobreviva en escenarios de cambio vertiginoso, lo cual debe permitir una maniobra oportuna sin que los factores externos afecten a la organización, por tal razón es necesario expresar el concepto de misión:

“Es el norte, lo que queremos alcanzar, nuestra máxima aspiración. La visión, entonces, debe en algún momento alcanzarse, y una vez alcanzada debe identificarse una nueva visión.”⁹

La visión de X Diez Comunicación Visual Cía. Ltda. Es la siguiente:

Ser la empresa líder en el mercado de la publicidad a nivel nacional.

1.7 VALORES

La gestión diaria se fundamenta principalmente en la práctica permanente de los valores que se ha propuesto una empresa, sin embargo la comunicación de la visión, la misión y la estrategia constituyen el primer paso hacia la creación de la motivación intrínseca entre los empleados, pero cuando se viven los valores en una organización la estructura de la empresa se cohesiona primeramente entre sus colaboradores y posteriormente permite enraizar un fuerte vínculo con la empresa, al punto que

⁹ A., WAISMAN; J., GARCÍA; H., YENAROPULOS; J., CUCCHI y R., RABOUIN. (2008). *La revolución del valor*. Buenos Aires: Pearson Education Argentina S.A. 1ra. Edición. pp. 129-131.

pueden existir mejores ofertas laborales pero el talento humano permanece porque sus valores son los de la empresa y viceversa.

Los valores “Son las creencias, las convicciones, la manera en que tenemos que hacer las cosas para ser exitosos. Los valores persiguen como objetivo definir qué tipo de personas es el adecuado para trabajar en nuestra empresa y ser exitoso en ella”.¹⁰

Los valores de X Diez Comunicación Visual Cía. Ltda. Son los siguientes:

- **Integridad.-** hacer nuestro trabajo con ética y honestidad
- **La calidad.-** la excelencia y el mejoramiento continuo de nuestros productos y servicios es un principio que no se negocia, cero excusas.
- **Innovación.-** nos apasiona sorprender a nuestros clientes con ideas novedosas y efectivas.
- **Vanguardia.-** la investigación y desarrollo constante de nuevas tendencias tecnológicas y la búsqueda de recursos que maximicen la rentabilidad y los tiempos de respuesta.
- **Sentido de pertenencia.-**expresar amor y orgullo por el trabajo realizado, por la empresa, respetando y cuidando los bienes de la empresa.

¹⁰ Ibídem.

1.8 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos se orientan progresivamente y continuamente controlar el proceso productivo que genera ganancias y pérdidas a los costos operativos, por lo que existe el propósito mejorar los procesos para que estos a su vez incrementar los resultados financieros de la empresa X Diez Comunicación Visual Cía. Ltda.

Los objetivos “se definen como resultados específicos que una empresa intenta logra para cumplir con su misión básica. Los objetivos son indispensables para lograr el éxito de una empresa debido a que establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar cabo con eficiencia las actividades de planificación, organización, motivación y control, deben ser fácil de medir (...)”.¹¹

Los objetivos declarados y comprometidos en la actualidad por la empresa son:

1. Realizar un trabajo cero excusas sin errores, sin desperdicios con calidad y creatividad.
2. Tomar en cuenta todos los procedimientos de seguridad y salud laboral.
3. El cliente es la razón de ser de nuestra actividad por eso todo nuestro trabajo está enfocado a su satisfacción.

En la cadena de valor anteriormente expuesta se detallan los macro procesos agregadores de valor de los cuales se derivan los objetivos estratégicos que hoy la

¹¹ F., DAVID. (2003). *Conceptos de Administración financiera*. México: p. 11.

empresa se encuentra preocupada de gestionar con enfoque a sus clientes, al mercado y de calidad, por esta razón existe razones por los que la empresa se encuentra empeñada a través de gestión por procesos definidos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

“Objetivos de una gestión por procesos. El análisis, definición y gestión por procesos permite:

- Mayores beneficios económicos, reduce costos e incrementa el rendimiento de los procesos.
- Mayor satisfacción del cliente, reduce el plazo de entrega / servicio, mejora calidad de producto / servicio.
- Mayor satisfacción del personal, mejor definición de procesos y tareas.
- Mayor conocimiento y control de los procesos.
- Conseguir un mejor flujo de información y materiales.
- Disminución de los tiempos de ciclo del producto o servicio.
- Mayor flexibilidad frente a las necesidades de los clientes”.¹²

¹² D., CUCCHI; R., BAIDES; D., CASELLES; M., COSTA; J., CUCCHI; L., ELASKAR; J., ESQUEMBRE; L., GANSO; J., MARQUE; R., RABOUIN; R., SCHAFER y F., VARELA. (2009). *El Management ante el desafío de la turbulencia*. Buenos Aires: Pearson Education Argentina S.A. 1ra. Edición. p. 205.

Los objetivos estratégicos de la empresa constituyen el horizonte por los cuales se han colocado los ojos de la organización en especial de todo su talento humano, pues son consientes del impacto positivo sobre ellos cuando se llagan a cumplir y las dificultades que se generan de su incumplimiento.

2 ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE

Los cambios en los últimos 25 años de muchos factores en el Ecuador han permitido un cambio que ha evolucionado muchos aspectos del país, sin embargo desde el año 2007 se ha marcado mucho más evidenciándose en el crecimiento del mercado interno por ende la competencia entre empresas y su búsqueda de posicionamiento.

El éxito del cambio se sustenta en un detallado proceso de diagnóstico y por ello X Diez Comunicación Visual Cía. Ltda. requiere que metodológicamente se determinen los problemas que limitan el desarrollo competitivo y comparativo en el mercado nacional de la publicidad, este resultado se expresará en el FODA de la empresa, información que le permitirá re direccionar su estrategia de cambio.

Estas cuatro primeras actividades son entonces las más relacionadas con la utilización del lado izquierdo del cerebro, y vamos a detenernos en ellas.

Podemos definir el alcance de cada una de la siguiente forma:

- Diagnosticar: evaluar y juzgar una situación.
- Decidir: optar por una alternativa.
- Planificar: elegir el futuro deseado y el mejor modo de alcanzarlo.
- Controlar: asegurar el rumbo para alcanzar los objetivos y evitar sorpresas.

A partir del diagnóstico, el director estará en condiciones de llevar a cabo los pasos sucesivos de las demás actividades directivas. Se dice con razón que un 50% de la solución de un problema está en el buen diagnóstico. En una empresa, a partir de saber cómo estamos, planificamos dónde queremos estar, tomamos decisiones y controlamos las mismas.¹³

No es fácil encontrar la verdad sin embargo hay que hacerlo por esta razón el análisis del macro ambiente encierra la realidad del Ecuador en su contexto real y así no desfigurar el escenario actual en el cual la empresa se desarrolla, con sus ventajas y desventajas competitivas causadas por múltiples y variadas causas que afectan directamente o indirectamente en la gestión de la empresa.

“El análisis del entorno de la empresa. Implica definir el punto de partida. Esto es los entornos macro y micro que afectan el desempeño de la empresa, y que serán relevantes en la generación futura de flujos de fondos”.¹⁴

Rigurosamente un análisis del macro entorno debe ser muy profundo porque en este ámbito se desenvuelven las organizaciones y para ello existen algunos factores que son determinantes en este análisis y así iniciar el diagnóstico externo:

Análisis del macro entorno PESTAR. EL macro entorno que tenemos que analizar es solo aquello que tiene verdadero impacto sobre el desempeño futuro de la empresa. La clave para saber que es lo que impacta es identificar las variables que explican o implicarán lo que ocurre en el sector industrial que

¹³ A., BALLVÉ. (2002). *Op. Cit.* p. 52.

¹⁴ A., WAISMAN; J., GARCÍA; H., YENAROPULOS; J., CUCCHI y R., RABOUIN. (2008). *Op. Cit.* p. 131.

nos encontremos. Estas variables pueden tener un impacto positivo o negativo sobre el sector.

Factores: político, económico, socio cultural, tecnológico, ambiental, regulatorio, etc., que afecten al sector industrial empresarial en que nos hallemos. En general, las variables del macro entorno son poco o nada controlables para los directivos de la empresa, por lo que presenten un dato para nuestro análisis y uno una variable que pueda ser afectada por nuestras decisiones.¹⁵

Un factor que influye en el entorno interno o externo especialmente en los países latinoamericanos mismo que es medido en: puntos por J.P. Morgan, el Banco Central del Ecuador publica que el Ecuador al cierre del año 2011 obtuvo 846 puntos segundo más alto de América Latina luego de Venezuela que es el primero.

2.1.1 Factores Económicos

El Ecuador tradicionalmente mantiene una balanza comercial en déficit por lo que se evidencia la necesidad de desarrollo industrial para generación de empleo y consecuentemente de riqueza económica para el país y sus habitantes.

Los egresos fiscales que realiza el gobierno nacional en la actualidad generan una brecha fiscal pues los ingresos no sostienen el gasto corriente mensual que es cubierto con endeudamiento externo lo cual genera una política tributaria

¹⁵ *Ibíd.* p. 132.

que en la actualidad no permite el crecimiento y desarrollo de pequeñas como medianas empresas.

GRÁFICO No. 4

INFORME DE COMPETITIVIDAD GLOBAL 2012- 213 ICG

CUADRO 1: RANKING DEL ICG 2012 - 2013				
PAÍS	ICG 2012 - 2013		ICG 2011 - 2012	Variación 2011-2012
	Posición	Puntaje	Posición	
SUIZA	1	5,72	1	→ 0
SINGAPUR	2	5,67	2	→ 0
FINLANDIA	3	5,55	4	↑ 1
SUECIA	4	5,53	3	↓ -1
HOLANDA	5	5,50	7	↑ 2
EE.UU.	7	5,47	5	↓ -2
CHILE	33	4,65	31	↓ -2
PANAMÁ	40	4,49	49	↑ 9
BRASIL	48	4,40	53	↑ 5
MÉXICO	53	4,36	58	↑ 5
COSTA RICA	57	4,34	61	↑ 4
PERÚ	61	4,28	67	↑ 6
COLOMBIA	69	4,18	68	↓ -1
URUGUAY	74	4,13	63	↓ -11
ECUADOR	86	3,94	101	↑ 15
ARGENTINA	94	3,87	85	↓ -9
BOLIVIA	104	3,78	103	↓ -1
NICARAGUA	108	3,73	115	↑ 7
PARAGUAY	116	3,67	122	↑ 6
VENEZUELA	126	3,46	124	↓ -2

Fuente: Cámara de Comercio de Guayaquil – Informe de Competitividad Global - ICG

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

El clima de confianza empresarial que se derive de la aplicación del nuevo marco jurídico-económico, especialmente por el Reglamento de la Ley de Control de Poder de Mercado hace que se mantenga en incertidumbre y con temor del inversionista nacional como extranjero lo cual desacelera el crecimiento del país A nivel mundial y en el Ecuador el Pib es el producto interno bruto - PIB mismo que el Ecuador en el año 2011 alcanzó el 3,70%.

2.1.2 Factores Políticos – Legales

La proximidad del período electoral; y, en ese contexto, los probables enfrentamientos entre gobierno y oposición hace que el desarrollo sostenido y sustentado por este tipo factor que en si no permite inversiones, ideas innovadoras, expresión franca respecto a la situación actual que vive el Ecuador en el ámbito nacional como en su manejo prudente de la política internacional, lo que observa dificultades en el camino por recorrer efecto de improvisadas acciones que perjudican notablemente el crecimiento económico del país y su correcta distribución de la riqueza en los ciudadanos ecuatorianos por derecho de libertad e igualdad.

La realidad actual se concentra en el posicionamiento político por parte del Econ. Rafael Correa Delgado, Presidente de la República del Ecuador desde el año 2007, con una aceptación al final del año 2011 con un 61,73% frente a una oposición del 38,27%.

Este escenario político se ha acompañado desde la aprobación por la Asamblea Nacional Constituyente misma que redactó la nueva Carta Magna en el año 2008, raíz de un vertiginoso incremento de nuevas leyes, reglamentos y normas que vigentes han desarrollado beneficios a los derechos de los ciudadanos pero por otro lado han desalentado el crecimiento de la economía, inversiones e industria en el Ecuador.

2.1.3 Factores Tecnológicos y Físicos

El factor político anteriormente citado influye directamente e indirectamente en la economía del Ecuador como también en la tecnología e infraestructura física, pues las importaciones se han restringido por incremento de tributos, lo que no es coherente con una política de desarrollo, pues la punta de lanza para proyectar un país en su desarrollo y crecimiento intelectual de sus ciudadanos y crecimiento económico del Ecuador es a través de la innovación y desarrollo de nuevas tecnologías.

El Ecuador en la actualidad presenta que los ciudadanos acceden al servicio de internet pero es curioso que no puedan tener permanente este servicio en vista de su costo, es decir, el ciudadano común usa un ciber café para acceder a la información en vista de que su bolsillo no le permite pagarlo mensualmente.

La infraestructura nacional ha mejorado notablemente misma que ha representado una inversión que ha causado endeudamiento con organismos internacionales, es decir, la tecnología e infraestructura están lejanas de constituirse bienes y servicios gratuitos sin deuda externa para sus ciudadanos y para el desarrollo del país.

2.1.4 Factores Sociales

La economía nacional tiene también un concepto oculto por los ojos de quienes no la quieren ver y es la pobreza no solo implica hablar de la insuficiencia de

ingresos económicos, es algo mucho más amplio y humano, es una carencia de libertades, derechos y capacidades; estado que si se lo analiza en términos de niveles, para el caso de Ecuador es elevado porque existe población viviendo en pobreza, lo cual es preocupante, porque quiere decir que uno de cada tres ecuatorianos vive en esta condición.

En el Ecuador existe una realidad social que se fundamenta por el % de desempleo, mismo que en cifras registró el 5,07% y 4'342.647 ciudadanos con empleo pleno durante el año 2011. La pobreza presentó un coeficiente de Gini con 47% en el Ecuador.

2.1.5 Factores Regulatorios

Potencialmente ha crecido las leyes, reglamentos y normativa que se asocia con la regulación empresarial especialmente entre otras la vigencia de la ley y de su correspondiente reglamento, para las hipotecas y adquisición de vehículos, leyes ambientales, que en su espíritu anhelan el bien del ciudadano y la naturaleza pero en la práctica muy poco se cumple, porque son leyes que no recogen soluciones a la realidad actual y futura del país o simplemente se benefician de estas leyes los interesados que las elaboran.

Un verdadero desarrollo se fundamenta en un diagnóstico nacional que determine una realidad que sea trabajada con una visión de equilibrio e igualdad orientada al crecimiento de la economía repartida con riqueza para

todos por igual, y con un verdadero sentimiento ciudadano desinteresado elaborar leyes que beneficien a los catorce millones de ecuatorianos.

2.2 ANÁLISIS DEL MERCADO

Radicalmente afecta al micro ambiente lo que sucede en el macro ambiente, especialmente en el mercado ecuatoriano de bienes y servicios en el cual la empresa X Diez Comunicación Visual Cía. Ltda. se desarrolla al igual que otras empresas que son sus competidoras.


Al ver que el factor político como el económico son determinantes en el desarrollo del país, por esta razón para sensibilizar o detallar más profundamente el análisis del micro ambiente a través de las perspectivas de la metodología Balanced Scorecard por lo que se elaboró una encuesta dirigida al equipo de la empresa lo que permitió determinar aspectos importantes que en la diversidad de individuales personalidades coincidieron en problemas organizacionales y poder orientarlos hacia soluciones.

CUADRO No. 1

DIAGNÓSTICO POR PERSPECTIVAS



PERSPECTIVA DE DESARROLLO Y CRECIMIENTO		PERSPECTIVA DE PROCESOS	
Estructura orgánica	X	Manual de procesos	X
Atraer talento humano		Procesos automatizados	
Desarrollar al talento humano	X	Desperdicio de materia prima antes del proceso	X
Capacitación al talento humano		Proceso de producción con desperdicio	X
Retener al talento humano		Proceso con bajo daño ambiental	
Clima laboral		Proceso con alto daño ambiental	
Talento humano creativo		Proceso de creatividad	
Talento humano innovador		Proceso de innovación	
Infraestructura física	X	Procesos sistematizados	
Infraestructura ordenada		Bodega con alto stock de inventarios	X
Infraestructura limpia		Bodega sin rotación de ítems	
Infraestructura con señalética		Bodega con alta rotación de ítems	
Infraestructura tecnológica	X	Certificación Norma ISO 9001:2008	
Conocimiento de los procesos	X	Manual de puestos	X
Cumplimiento de los procesos	X	Medición de clima laboral	X
Evaluación del desempeño	X	Reglamento de seguridad física	X
Equipos contra riesgos laborales	X	Reglamento de seguridad laboral	X
Accidentes laborales	X	Reglamento de seguridad ambiental	
Equipos contra daño ambiental		Implementación de NIF's - NIC's	
		Lean Office	



PERSPECTIVA DE CLIENTE		PERSPECTIVA FINANCIERA	
Satisfacción del cliente - Servicio Oportuno	X	Ventas netas	X
Satisfacción del cliente - Servicio de Calidad	X	Gastos operativos	X
Satisfacción de proveedores		Crédito por ventas	
Participación de mercado		Retorno de la inversión	X
Ventas - prospección	X	Pago de créditos	
Ventas - presentación			
Ventas - negociación			
Ventas - relación			
Marketing - segmentación	X		
Marketing - posición	X		
Marketing - eventos			
Marketing - combos			

El presente diagnóstico de la empresa, se encuentra diseñado en base a las 4 perspectivas del Balanced Scorecard, marcando con X los mayores problemas.

Este diagnóstico de la empresa permite evidenciar la necesidad urgente de definir una estructura por procesos que optimice recursos y satisfaga al cliente tanto en calidad como en oportunidad, de tal manera que los costos de producción se reduzcan y generan mayor margen de utilidad para la empresa.

2.2.1 Fuerza de Nuevos Competidores

Es necesario e importante que X Diez Comunicación Visual Cía. Ltda. analice el mercado de acuerdo a la influencia que se manifiesta en las necesidades cambiantes de los clientes actuales y potenciales.

Las necesidades que requieren de eficaces soluciones por parte de los clientes han permitido evidenciar determinado algunas oportunidades como brindar productos innovadores de publicidad como también un oportuno servicio de instalación que diferencien de las empresas del país.

Por este motivo el convertir los problemas en objetivos de satisfacción de los clientes ha permitido desarrollar una estrategia innovadora con el objetivo de atender a los segmentos de mercado que no son tomados en cuenta por empresas que compiten en el sector, es decir, considerar a las personas naturales que por su actividad económica requieren de publicidad como también micro empresas.

A partir de noviembre del 2005, a través de una gestión de marketing se empieza a registrar un crecimiento moderado, de acuerdo a la capacidad de los recursos existentes a esa la fecha en el área operativa de producción.

En enero del 2006, luego de analizar la aceptación por parte de los clientes se determinó la estrategia para un agresivo crecimiento en el mercado, utilizando técnicas actualizadas e innovadoras para un servicio al cliente que satisfaga y permita un acercamiento que beneficie la gestión y supere así las expectativas del cliente por los productos de publicidad recibidos.

2.2.2 Competidores en la Industria

El incremento de la competencia en el sector de publicidad de empresas nacionales y extranjeras en el Ecuador, orientará a la vez que obliga a definir

un reto de crecimiento sostenible del área de producción para alcanzar metas financieras sustentables de la empresa X Diez Comunicación Visual Cía. Ltda.

“Competitividad: es la capacidad de una organización de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.”.¹⁶

En la ciudad de Quito existen innumerables empresas registradas que se dedican al diseño, fabricación y mantenimiento de publicidad y rotulación que se consideran competencia para la empresa y son:

- Imagine Corp.
- Induvallas
- Imagen publicitaria
- Creación publicitaria
- Arco soluciones publicitarias S.A.
- Big vallas

El mercado es disperso y la competencia generalmente se enfoca a servir a los clientes que acuden a sus oficinas o llaman a pedir información, pero no se brinda un servicio integral gestión de necesidades, diseño y producción personalizada de calidad con un servicio oportuno a la vez que seguro de instalación.

¹⁶ D., CUCCHI; R., BAIDES; D., CASELLES; M., COSTA; J., CUCCHI; L., ELASKAR; J., ESQUEMBRE; L., GANSO; J., MARQUE; R., RABOUIN; R., SCHAFER y F., VARELA. (2009). *Op. Cit.* p. 186.

La empresa X Diez Comunicación Visual Cía. Ltda. tiene mentalizada una gran meta con relación al sostenido y sustentable crecimiento a través de una mayor participación en el mercado.

2.2.3 Clientes

Para lograr la excelencia organizacional en las empresas con enfoque al cliente es optimizar la gestión a través de Scorecards para lo cual es necesario ejecutar los siguientes aspectos:

- 1) Enfoque estratégico
- 2) Traslado hacia el Balanced Scorecard
- 3) Sincronización y despliegue
- 4) Cultura de ejecución
- 5) Agilidad organizacional
- 6) Aseguramiento

A partir del inicio de operaciones la empresa X Diez Comunicación Visual Cía. Ltda., ha crecido en número de clientes, pero ha tenido que afrontar problemas por el lento crecimiento de su participación en el mercado que le ha representado incrementar esfuerzos tecnológicos, talento humano, materia prima que significan en su conjunto muchos recursos económicos con el propósito de satisfacer a sus clientes actuales y potenciales.

Actualmente la empresa se ha empoderado de un objetivo que es localizar y mantener clientes, en vista de que muchas empresas competidoras han

cambiado su pensamiento equivocado que su principal objetivo es generar ingresos, vender más que sus competidores o ser los líderes en el sector de publicidad, la verdad es que los ingresos, ventas, posicionamiento de mercado y utilidades son simplemente una medida, un termómetro de en qué medida se está conformando la empresa a su verdadero propósito de atraer y mantener clientes.

CUADRO No. 2

NECESIDADES DE LOS CLIENTES

Satisfacer al cliente		
Desarrollo de nuevos productos	Productos sin errores ni defectos	Precio competitivo

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

Lo cierto es que las mejores compañías en el mundo han sido fundadas sobre esta premisa: El servicio al cliente es su más grande obsesión. Aquellas que están a la vanguardia en sus campos de acción son aquellas para las que la satisfacción del cliente es su principal fuerza impulsadora y justamente esta premisa ha identificado y la ha personalizado a su gestión la empresa X Diez Comunicación Visual Cía. Ltda.

2.2.4 Proveedores

La gama de proveedores es extensa y entre ellos 3M, con todos los proveedores se mantiene una relación que no avisora un desabastecimiento de la materia prima y herramientas como:

- Toll de hierro
- Madera
- Vinilos
- Ferretería en general
- Plásticos
- Pinturas
- Moladoras
- Equipos de seguridad laboral
- Equipos contra incendios

A través de una planificación de la producción adecuada la gestión se desarrolla sin mayores tressasos por la alta rotación de inventarios y la gran cantidad de órdenes de trabajos solicitados por clientes.

2.3 ANÁLISIS INTERNO

Debido al potencial del mercado y a la visión de X Diez Comunicación Visual Cía. Ltda., la cual aspira cubrir un alto porcentaje del mercado, lo que implica que la empresa tenga una estrategia efectiva para llegar al mercado de forma que pueda controlar adecuadamente el crecimiento que demande esta penetración en el merado.

El desarrollo de las actividades empresariales se mantiene por grupos externos a la empresa, pudiéndose mencionar: los socios comerciales, proveedores, clientes, interlocutores públicos, la comunidad local, las autoridades y

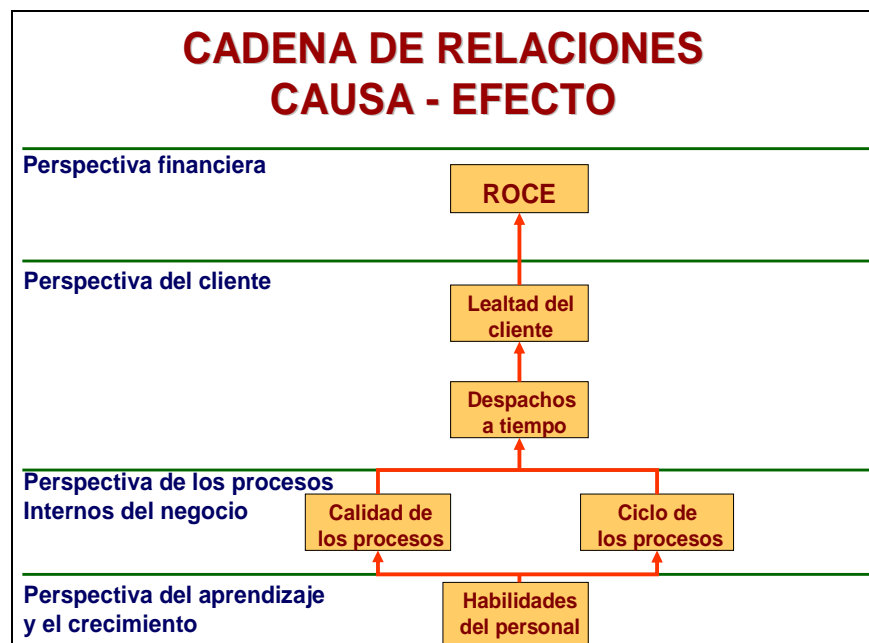
organizaciones de la sociedad civil. En el ámbito ambiental la relación se fomenta en el trabajo por el cuidado y preservación de éste.¹⁷

El diagnóstico histórico hasta la presente fecha para obtener el “antes” de la empresa y de esta manera determinar una línea base con métrica comparativa de la empresa X Diez Comunicación Visual Cía. Ltda., esto hace que sea necesario visualizar a la empresa con causas y efectos que influyen internamente en la óptima gestión empresarial considerando lo siguiente:

“Los casos en los que se decidió comenza por Cuadros de Mando Operativos fueron ejemplos de empresas que presionadas por el shock competitivo de la globalización tuvieron que actuar rápidamente para mejorar algún proceso operativo clave”.¹⁸

GRÁFICO No. 5

PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD



Fuente: Alberto BALLVÉ

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

¹⁷ M., REYNO. (2007). *Responsabilidad Social Empresarial como ventaja competitiva*. Quito.

¹⁸ A., BALLVÉ. (2002). *Op. Cit.* p. 89.

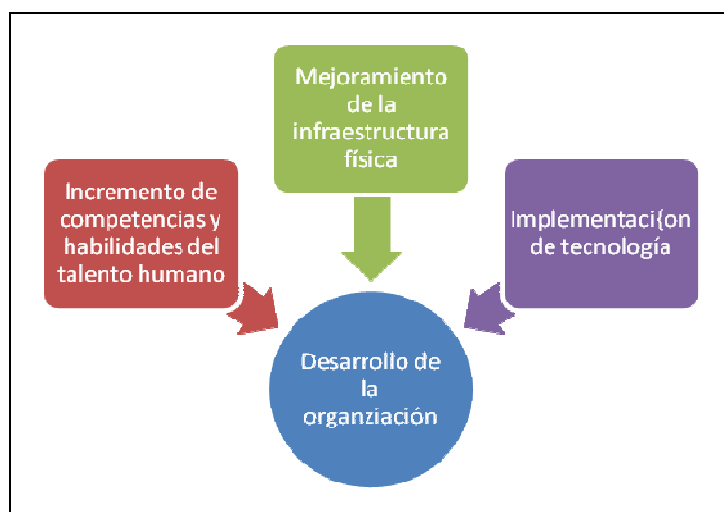
2.3.1 Perspectiva de Desarrollo y Crecimiento

A un futuro cercano X Diez Comunicación Visual Cía. Ltda., se encuentra empeñada en generar una cultura de servicio personalizado que permita a los clientes tener un apoyo adecuado y una efectiva capacidad de respuesta en todas las inquietudes relacionadas al diseño, fabricación y mantenimiento de publicidad y rotulación por lo que es importante considerar lo siguiente:

“Brindar un entorno laboral estimulante y seguro a sus empleados, respaldo por tecnología avanzada y crecimiento de sus líderes”.¹⁹

El proceso de crecimiento debe ser compartido y apoyado por los miembros de la empresa, que a pesar de ser una empresa pequeña, sus colaboradores deben estar alineados con la estrategia de marketing, cliente, producción para que al sincronizar todos los recursos con los objetivos planteados, tiendan a generar una fluida gestión y procesos de alta eficacia sin errores y reprocesos costosos.

¹⁹ R., KAPLAN y D., NORTON. (2001). *The Strategy Focused Organization*. United States of America: Ediciones Gestión. Edición publicada por Harvard Business School Publishing Corporation. p. 31.

GRÁFICO No. 6**RESULTADO DE DIAGNÓSTICO DE LA PERSPECTIVA
DE DESARROLLO Y CRECIMIENTO**

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

2.3.2 Perspectiva de Procesos

Un factor determinante constituye la publicidad para los clientes, en vista de que es el medio creativo en el cual se sustenta su posicionamiento, por lo que exigen calidad en el diseño, oportunidad en la entrega e instalación y buen servicio en sus necesidades, procesos claves que se pueden ser críticos cuando son descuidados o no manejados con las mejores prácticas de procesos por quienes se encuentran responsables de la producción publicitaria y rotulación convirtiéndose actualmente en prioridades de X Diez Comunicación Visual Cía. Ltda.

“Las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas.”²⁰

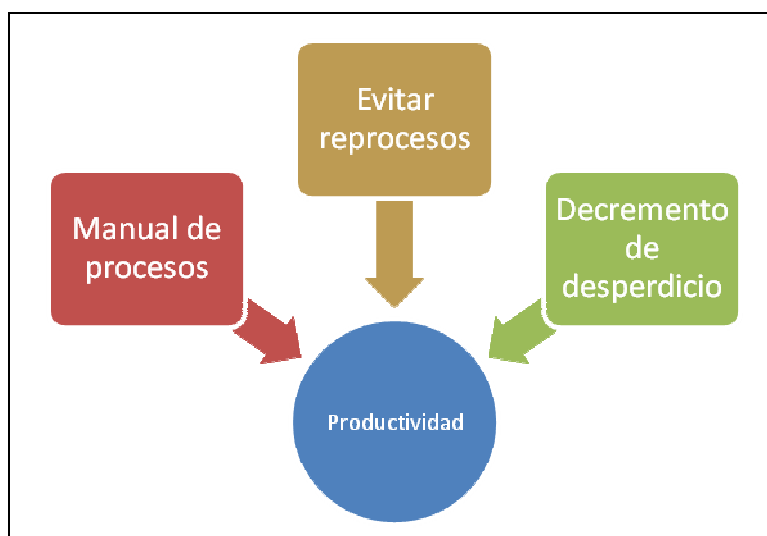
²⁰ Ibídem. p. 31.

Es vital un manual de procesos que mida los procesos agregadores de valor como los habilitantes de apoyo a la gestión realizando permanente seguimiento de los mismos con el propósito de mejorar continuamente los procesos y a la vez fortalecer esta cultura en la empresa.

La perspectiva interna del Balanced Scorecard examina aquellos procesos y operaciones del negocio que influyen más directamente en la satisfacción del cliente. Abarca a menudo tres dimensiones: tiempo del ciclo, calidad y productividad. Las medidas del tiempo del ciclo interno pueden rastrear pasos específicos del proceso.²¹

GRÁFICO No. 7

RESULTADO DE DIAGNÓSTICO PERSPECTIVA PROCESOS



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

²¹ A., BALLVÉ. (2002). *Op. Cit.* p. 203.

2.3.3 Perspectiva de Cliente

La estructura organizacional de X Diez Comunicación Visual Cía. Ltda. y una estrategia adecuada, son necesarias para que el servicio en realidad cumpla con el propósito para el cual fue diseñado, es decir, brindar oportunamente soluciones integrales para sus clientes.

El Marketing tradicional ha alcanzado su más alto límite. Para ser corporativo y exitoso en marketing, es necesario crear ventajas para los clientes, saber cuáles son las verdaderas competencias de la empresa y dónde va a estar después de algunos años. Es necesario sorprender a los clientes mediante la realización producción publicitaria y rotulación que la competencia no les ofrece, hacerlo que se sienta satisfecho. Se debe atraer y mantener clientes mediante la generación de lealtad con los mismos; se necesita potenciar los valores de la empresa, los objetivos y la visión de futuro, según afirma Philip Kotler.

“La estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente”.²²

Sin duda hay que recordar que la competencia es numerosa sin que brinden un servicio personalizado, entonces es allí donde se presenta una gran oportunidad para marcar una notoria diferencia con respecto a la producción publicitaria y

²² A., WAISMAN; J., GARCÍA; H., YENAROPULOS; J., CUCCHI y R., RABOUIN. (2008). *Op. Cit.* p. 134.

rotulación que ofrece a sus clientes actuales y potenciales X Diez Comunicación Visual Cía. Ltda.

GRÁFICO No. 8

RESULTADO DE DIAGNÓSTICO PERSPECTIVA CLIENTE

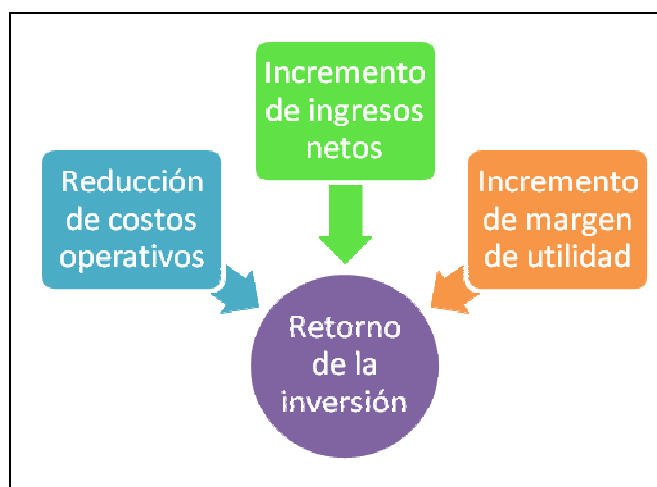


Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

2.3.4 Perspectiva Financiera

El objetivo en esta perspectiva se centra en las necesidades del plan de costos e inversiones que la empresa ha invertido y espera recuperar, mímimo que se encuentra directamente relacionado con su recuperación tanto en cuanto satisfaga al cliente con la producción publicitaria y rotulación que ofrece a sus clientes actuales y potenciales X Diez Comunicación Visual Cía. Ltda.

GRÁFICO No. 9**RESULTADO DE DIAGNÓSTICO DE LA PERSPECTIVA
FINANCIERA**

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

Por lo que la empresa se encuentra actualmente tomando en cuenta lo siguiente:

“La estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo vista desde la perspectiva del accionista.”²³

Es necesario prevenir con anticipaciones todas y cada uno de los costos entre otros:

- Costos de producción,
- Costos de publicidad y promoción,
- Costos y beneficios de las ventas,
- Costos de investigación,

²³ R., KAPLAN y D., NORTON. (2001). *Op. Cit.* p. 31.

- Costos de desarrollo de productos,
- Costos de distribución y logística,
- Márgenes y punto de equilibrio,
- Determinar presupuestos de cada área/departamento.

2.4 MATRIZ FODA

Debido a que la empresa X Diez Comunicación Visual Cía. Ltda., se encuentra en periodo de crecimiento para lograr una mayor participación en el mercado, es importante que el camino para esta meta planteada de crecimiento, sea coherentemente estructurada en la definición de sus objetivos y controlándolos en su ejecución de acuerdo a la visión de futuro que se ha trazado la empresa.

Es importante definir claramente los parámetros necesarios para que la empresa enfrente este crecimiento, ya que la estructura debe ser lo suficientemente flexible y técnica para adaptarse a los cambios que se requieren con el fin de atender mayor volumen de clientes sin perder la relación cercana con el cliente que se ha logrado desde el año 2002 en el diseño, producción publicitaria y rotulación.

La esencia de la matriz FODA, se fundamenta en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que surgirán en el futuro, los cuales, combinados con datos importantes, provee la base de una empresa para la mejor toma de decisiones en el presente para explotar oportunidades y evadir problemas, entonces esta matriz con estos factores permitirá diseñar un futuro deseado e identificar las vías de

hacerlo, por lo que para entender el propósito de la Matriz FODA es necesario conocer los siguientes conceptos:

- Oportunidades. Aquellas situaciones del entorno que pueden tener un impacto positivo y significativo sobre el sector industrial o la empresa, serán oportunidades.
- Amenazas. Por el contrario, las que puedan tener impacto negativo pero igualmente significativo, serán amenazas.
- Fortaleza. Una fortaleza es una capacidad que tiene la empresa, que la destaca frente a sus competidores. Esta capacidad puede estar vinculada a cualquiera de los aspectos analizados en el modelo de la cadena de valor, de Porter, como en el modelo de las siete S, de McKinsey.
- Debilidad. Por el contrario una debilidad es cuando el o los competidores poseen una capacidad superior a la nuestra en aspectos determinados.²⁴

²⁴ Cfr. A., WAISMAN; J., GARCÍA; H., YENAROPULOS; J., CUCCHI y R., RABOUIN. (2008). *Op. Cit.* p. 134.

MATRIZ No. 1**FODA**

FORTALEZAS	
Talento humano con destrezas	67%
Equipos tecnológicos	71%
Entorno físico	72%

AMENAZAS	
Competencia	79%
Inspecciones de trabajo	80%
Política tributaria	80%

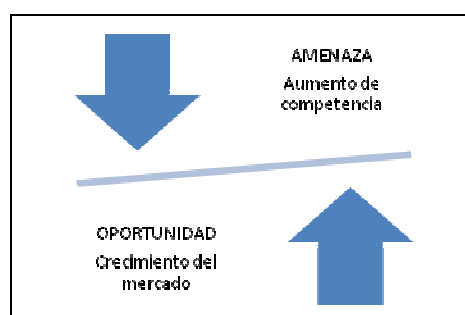
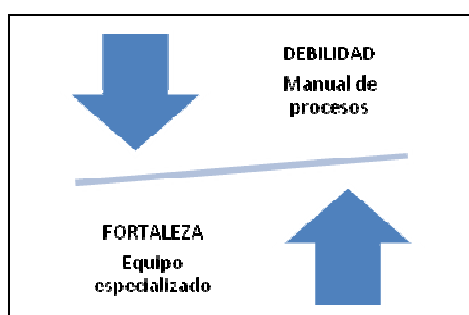
DEBILIDADES	
Desperdicio	78%
Reprocesos	79%
Manual de procesos	80%

OPORTUNIDADES	
Potenciales clientes	17%
Cambio de necesidades de clientes	17%
Incremento de tecnología	85%

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

Finalmente “La matriz FODA. Las oportunidades detectadas deben cruzarse con las fortalezas y las debilidades, y por otro lado, las amenazas con las fortalezas y debilidades, formando así una matriz de cuatro cuadrantes, conocida como Matriz FODA (Sigla de: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)”.²⁵

CUADRO No. 3**RESUMEN FODA**

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

Elaborar la Matriz FODA X Diez Comunicación Visual Cía. Ltda. permite conocer su situación real interna frente al mercado para mejorarla oportunamente.

²⁵ Ibídem. p. 139.

3 DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN OPERATIVO

Estructurar un diseño que integre los componentes del proceso con el propósito de que este tenga calidad, genere productividad e impacte en la competitividad para controlar y mejorar los costos de la producción que influyen directamente en la gestión y en los resultados financieros de resultados de la empresa X Diez Comunicación Visual.

3.1 PROCESOS PRODUCTIVOS ACTUALES

La empresa no cuenta con un Manual de procesos y procedimientos que sustente una gestión, es importante recalcar que los productos entregados a los clientes tienen su particularidad de elaboración, sin embargo se los produce de acuerdo a la premura por lo que su reactividad en la producción genera contratiempos durante la producción.

Es importante focalizar en que etapa de madurez organizacional se encuentra una empresa, por esta razón un indicador de crecimiento en las ventas o de la producción no precisamente indica que la empresa ha crecido organizadamente o se encuentra en una verdadera madurez acorde a su realidad productiva y cultural.

“Dentro de las pautas culturales el proceso de cambio actual nos presenta empresas frente al tercer milenio con algunas tareas de cambio pendientes a las que podríamos definir como de crecimiento en madurez...”²⁶

La empresa no cuenta con un Manual de procesos y procedimientos que sustente una gestión, es importante recalcar que los productos entregados a los clientes tienen su particularidad de elaboración, sin embargo se los produce de acuerdo a la premura por lo que su reactividad en la producción genera contratiempos durante la producción.

La ausencia de procesos y procedimientos integrados en un manual ha generado por muchos años fallas que no eran perceptibles pero actualmente afectan a la producción, calidad y oportunidad al cliente a la vez que a los costos de la empresa.

3.1.1 Flujo Actual

La empresa ha evolucionado en cuanto a la cantidad de contratos y nuevos clientes que año a año se han incrementado, el crecimiento de la producción se ha desarrollado en medio de un proceso único durante muchos años, el mismo que ha concentrado en un proceso convencional de producción, es decir, inicia con un diseño para luego al retirar la materia prima se comienza la producción de publicidad y rotulación, para que finalmente al concluirse el proceso se entrega al cliente lo solicitado.

²⁶ A., BALLVÉ. (2002). *Op. Cit.* p. 34.

La empresa durante muchos años ha mantenido calidad en su proceso de producción, pero en el crecimiento de compromisos con muchos clientes ha aumentado también los costos de la no calidad, pues es sostenible una producción con calidad cuando la cantidad de producción es controlada, el crecer exige también controlar la gran cantidad de ordenes de trabajo hasta su final y entrega al cliente.

Los costos de no calidad son aquellas que se derivan de la ausencia de calidad, y por lo tanto de las fallas y errores en el diseño, desarrollo y producción. Dentro de este grupo debemos diferenciar los costos internos y externos.²⁷

Un proceso de producción no es sinónimo que existe un Manual de procesos y procedimientos, X Diez Comunicación Visual Cía. Ltda. al aceptar su crecimiento exitoso durante 10 años y al analizar sus costos operativos ha determinado la empresa que es necesario un cambio en su estrategia de operaciones, producto y cliente.

3.1.2 Procedimiento

El procedimiento para el proceso de producción anteriormente citado, se ha mantenido por algunos años hasta la actualidad, mismo que es el siguiente:

²⁷ D., CUCCHI; R., BAIDES; D., CASELLES; M., COSTA; J., CUCCHI; L., ELASKAR; J., ESQUEMBRE; L., GANSO; J., MARQUE; R., RABOUIN; R., SCHAFER y F., VARELA. (2009). *Op. Cit.* p. 199.

1. Inicio, orden de trabajo y retiro de bodega la materia prima con herramientas.
2. Producción, según el pedido se elabora la actividad de producción.
3. Entrega, terminado el producto se entrega al cliente

GRAFICO No. 10**PRODUCCIÓN FUNCIONAL 2007 - 2012**

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

En si este procedimiento es sencillo lo que ha facilitado el crecimiento de la empresa, pero por su generalidad no encierra dentro de sí el detalle de muchas actividades importantes que deben ser puntualizadas con especial atención e inclusive incrementar el concepto de calidad alineada al enfoque al cliente.

La dirección de operaciones se ocupa de diseñar, planificar y elaborar bienes y/o servicios que las personas consumen y/u ocupan todos los días. En pocas palabras en el área de operaciones se transforman

elementos de entrada (inputs: materias primas o información) en elementos de salida (outputs: productos terminados o servicios).²⁸

Las empresas que han crecido en la última década tienen que enfrentar a más de la competencia dedica al diseño, fabricación, mantenimiento de publicidad y rotulación, las exigencias crecientes del cliente, lo que obliga a que los procesos y procedimientos que antes no eran formales ahora exige que estos se levanten, se comuniquen, entrenen y se midan a través de un manual que determine la cantidad de procesos que formalmente la producción requiere y de esta manera satisfacer al cliente como también lograr una coherente efectividad que no permita desperdicios o reprocesos que afectan a los costos especialmente los de producción.

En la empresa este procedimiento es el mismo durante muchos años, mismo que no se encuentra en un manual formalmente elaborado pero está presente en el día a día.

3.1.3 Movimiento Actual

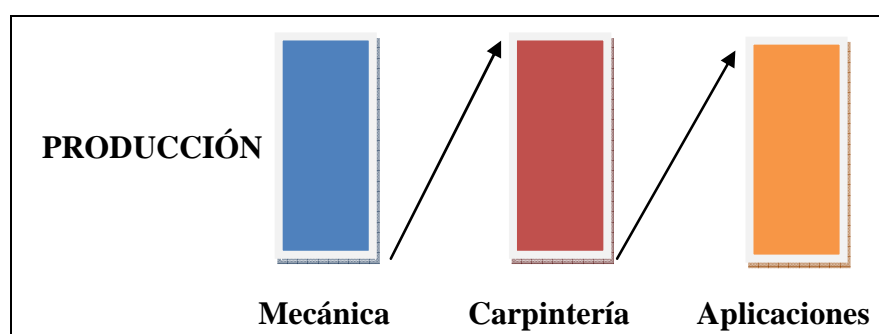
La empresa en el proceso de producción mantiene una estructura organizacional funcional, lo que ha determinado que cada área se constituya como grupos laborales cilíndricos, es decir, cada grupo de personas generan una producción sin integración con otras áreas que permita corregir errores antes de que inicie la siguiente fase de producción o antes de la entrega al cliente.

²⁸ *Ibíd.* p. 199

El grupo laboral debe aplicar mejor el control interno previo del proceso de producción por los empoderados del proceso de producción, pues al implantarla generará una cultura de permanente revisión de que la producción se la ejecute de acuerdo a las características de materia prima, calidad, oportunidad de entrega solicitadas por el cliente.

GRAFICO No. 11

PRODUCCIÓN CILÍNDRICA 2007 - 2012



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

Hace muchos años las empresas podían mantener un control en sus procesos de producción asociando el factor de calidad, esta evolución se ha constituido en el reto decisivo organizacional que genera cambios en su estructura y mucho más en la mentalidad de las personas empoderadas de la producción para satisfacer al cliente.

Los clientes reclaman este tipo de customización, pero dependerá de una efectiva coordinación y comunicación entre las áreas de operaciones, ventas y marketing para que la compañía pueda ofrecer al mercado los productos requeridos a costos competitivos. El fracaso de las

comunicaciones y coordinación entre estas áreas aumenta marcadamente los costos y la dificultad de implementar estrategias de customización.²⁹

3.1.4 Costos de Producción

La empresa X Diez Comunicación Visual Cía. Ltda. dedica al diseño, fabricación, mantenimiento de publicidad y rotulación ha experimentado durante la década que se encuentra presente en el mercado, ha evolucionado a la par de la industria, y su crecimiento también como los costos asociados que implica la producción, pero los costos crecientes se explican por la cantidad de nuevos clientes e incremento de órdenes de producción.

“Philip Crosby popularizó el concepto de costos de la mala calidad y promovió la prevención sobre la inspección y el cero efecto. Consideraba que la calidad es ajustarse a los requerimientos”.³⁰

En el entorno competitivo del mercado nacional ecuatoriano, la mayor parte de las empresas son eficaces, pero no todas son eficientes, debido a que dilapidan muchos recursos para cumplir sus objetivos, a veces descuidando la calidad que genera el efecto de derroches (ineficiencias), desperdicios y reprocesos que en muchos de los casos llegan a pagar sin saber sus clientes, este fenómeno se da en muchos sectores de la industria de nuestro país y por ende en el diseño, fabricación, mantenimiento de publicidad y rotulación, pues influye el gusto del cliente o simplemente porque no se posee un Manual de Procesos y

²⁹ Ibídem. p. 181

³⁰ Ibídem. p. 190

Procedimientos que establezca una cultura disciplinada de la gestión de la producción dentro de una organización empresarial.

Todo lo anteriormente mencionado se encuentra en mayor o menor grado con alta o baja influencia, pues dentro de los costos de producción existen incluidos factores como asegurar la calidad, sino que además debemos elaborar productos y prestar servicios con costos competitivos, sin derroches y en los tiempos exigidos por los clientes, con buenos ambientes de trabajo, es decir, todo y más de lo anteriormente citado se encuentra inmersos los costos de producción de no calidad, que pueden ser: costos internos como los costos externos de una falla, en el siguiente cuadro de información desde el año 2007 al 2012, se logra observar la evolución exitosa, además de los costos de producción de los últimos cinco años de la empresa, centro del presente análisis.

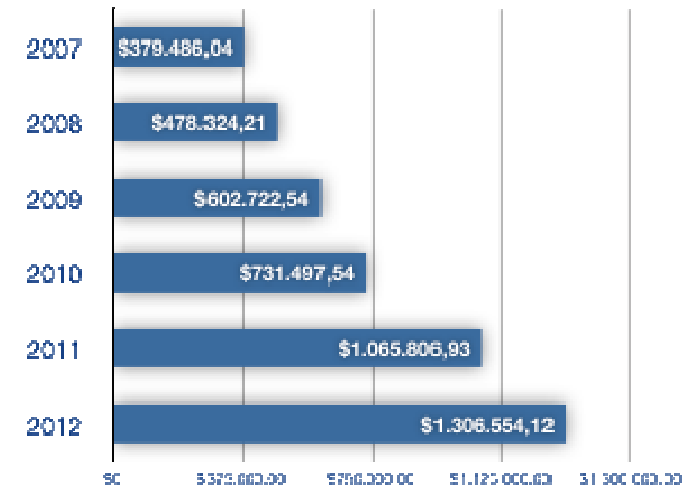
CUADRO No. 4

RESULTADOS COSTOS PRODUCCIÓN 2007 - 2012

AÑOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL:	%
2007	38.495	15.777	28.132	17.554	37.927	22.348	44.932	23.808	47.526	27.176	49.326	26.480	379.486	0,00%
2008	35.887	38.135	40.473	40.878	23.262	47.833	36.538	26.682	36.494	44.925	50.590	56.621	478.324	79,34%
2009	31.661	58.974	60.725	49.258	48.241	37.779	55.152	45.691	40.001	68.554	53.943	52.739	602.723	79,36%
2010	53.902	75.753	59.739	57.591	61.601	64.659	61.089	54.804	57.157	71.865	58.657	54.676	731.498	82,40%
2011	73.773	98.841	76.860	74.088	91.087	81.537	86.449	92.174	64.320	77.699	79.365	169.609	1.065.807	68,63%
2012	56.893	61.132	65.628	76.807	78.318	85.888	92.508	452.668	49.788	45.050	58.310	183.560	1.306.554	81,57%

GRAFICO No. 12

RESULTADOS COSTOS PRODUCCIÓN 2007 - 2012



Fuente: Investigación realizada.
Elaborado por: Carlos Andrés Torres

Como se aprecia en el cuadro y en el gráfico desde el año 2007 al 2012, se observa un crecimiento sostenido en las ventas que han obligado que la producción con sus costos también se incrementen, pero evidenció la empresa una sumatoria de contratos de grandes ingresos en el mes de agosto del 2012, lo que generó la oportunidad de incrementar la cantidad de vehículos para la instalación y mantenimiento de la publicidad de los clientes, sin embargo las **ventas** de **\$ 502.965** pero los costos de producción de ese mes fue de **\$ 452.668**, lo que no permitió la adquisición de las camionetas porque precisamente la utilidad del ejercicio de ese mes que se esperaba sea mayor fue limitada por la curva elevada de costos de producción, lo que permitió dar inicio al presente estudio de el diseño del modelo de gestión.

3.1.5 Desperdicios

Es muy cierto que inclusive en las grandes industrial a nivel mundial existió en algún momento desperdicios que motivaron a una transformación del entorno a través de un análisis de causas que motivaron a la teoría de los procesos y de calidad, pero estos dos criterios nacieron primero reconociendo que los costos se afectaban directamente o indirectamente de la poca presencia o ausencia de calidad, y por lo tanto las fallas y errores en el diseño, desarrollo y producción. Este fenómeno de la industria mundial también se replicó o permanece hasta nuestros días, sin embargo no es tarde para redireccionar la brújula de las empresas afectadas en sus costos de producción por los múltiples factores anteriormente expresados.

“Los costos internos de una falla: costos asociados con defectos que se detectan antes de transferir el producto al cliente. Por ejemplo, desperdicios, retrabajos, análisis de fallas, etc”.³¹

CUADRO No. 5

COSTOS FALLA INTERNA 2007 – 2012

AÑOS	Ventas \$	Costos de Producción \$	Costos No Calidad \$	Costos Falla Interna \$
2007	602.358	379.486	192.267	151.585
2008	719.229	478.324	254.728	194.735
2009	808.635	602.723	351.434	265.022
2010	944.738	731.498	438.503	327.803
2011	1.215.227	1.065.807	688.403	505.744
2012	1.448.841	1.306.554	861.309	618.675

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

³¹ Ibídem. p. 199

Las limitaciones culturales son razones muy profundas y estructurales, y, por lo tanto, muy difíciles de ser modificadas, aunque haya en ellas aspectos coyunturales que pueden mejorarse educando y cambiando las reglas del juego.³²

La empresa se encuentra en el reto de cambiar una cultura mental del área responsable del proceso de producción, en la cual la falla interna afecta directamente a los costos de materia prima y por ende horas extras en la gestión, mismos que sumados constituyen la falla interna que son parte de los costos de no calidad dentro de los producción.

3.1.6 Reprocesos

Los costos de materia prima y horas extras motivo del reproceso solicitado por el cliente también afectan directamente a los costos de producción, por ello es importante conocer cuál es concepto de falla externa porque esta también afecta a la imagen de la empresa por la satisfacción del cliente por el producto recibido.

Los costos externos de una falla: costos asociados con defectos que se detectan después de mandar el producto al cliente. Por ejemplo, costos de garantía, conciliación de quejas, material regresado, concesiones, pérdida de imagen, etc.³³

³² A., BALLVÉ. (2002). *Op. Cit.* p. 33

³³ D., CUCCHI; R., BAIDES; D., CASELLES; M., COSTA; J., CUCCHI; L., ELASKAR; J., ESQUEMBRE; L., GANSO; J., MARQUE; R., RABOUIN; R., SCHAFER y F., VARELA. (2009). *Op. Cit.* p. 199

CUADRO No. 6**COSTOS FALLA EXTERNA 2007 – 2012**

AÑOS	Ventas \$	Costo Producción \$	Costos No Calidad \$	Costos Falla Externa \$
2007	602.358	379.486	192.267	40.681
2008	719.229	478.324	254.728	59.993
2009	808.635	602.723	351.434	86.412
2010	944.738	731.498	438.503	110.699
2011	1.215.227	1.065.807	688.403	182.660
2012	1.448.841	1.306.554	861.309	242.634

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

El entorno se ha visto muy influido y condicionado por las pautas culturales, y, en gran medida, ha visto producto de ellas. La globalización de los entornos está llevando a la globalización de las costumbres y de las culturas, impactando a la corta o a la larga en los estilos culturales.³⁴

La evolución de la participación del cliente dentro del mercado, ha sido cada vez más influyente hasta que en la actualidad se ha convertido en una cultura de participación que en algunos casos puede llegar a cambiar las reglas del mercado actual y futuro, por tal razón hace muchos años no se identificaban los costos de falla externa, pero en la actualidad se hacen evidentes solo cuando las empresas los quieren ver, o porque simplemente son tan crecientes que no existe explicación más clara que su peligrosa presencia en los costos de producción, es ahora que la empresa X Diez Comunicación Visual Cía. Ltda. dedica al diseño, fabricación, mantenimiento de publicidad y rotulación ha decidido aceptar el desafío de cambiar esta realidad por la excelencia.

³⁴ A., BALLVÉ. (2002). *Op. Cit.* p. 34

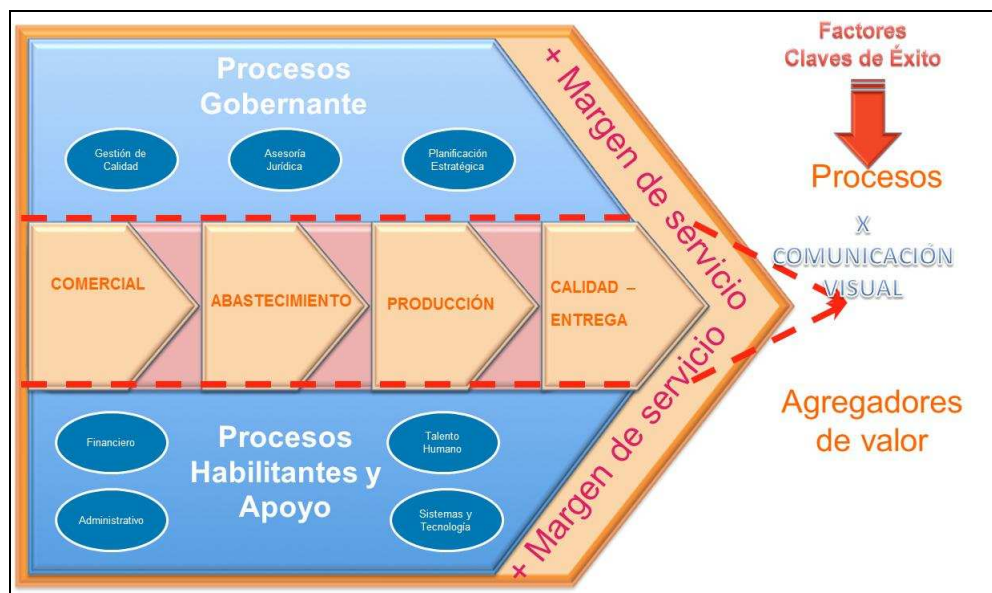
3.2 PROCESOS PRODUCTIVOS MEJORADOS

La empresa X Diez Comunicación Visual CIA. Ltda. dedica al diseño, fabricación, mantenimiento de publicidad y rotulación ha decidido cambiar la brújula del servicio al cliente, lo que hace que la estructura interna sea modificada y organizada por macro procesos tales como: marketing, comercial, calidad y producción.

Esta mejora macro que viene del cliente, es decir, de lo externo de la empresa va influir directamente en lo interno específicamente en el proceso de producción que durante muchos años tuvo éxito, pero ahora se adapta al cambio experimentado por la exigencia de los clientes y porque la empresa desea mantenerse en el mercado nacional.

GRAFICO No. 13

MACRO PROCESOS MEJORADOS



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

“Calidad significa desarrollar, diseñar, producir y mantener un producto que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor”. (Dr. Kaoru Ishikawa)”.³⁵

Este proceso de cambio de la empresa implica un compromiso de que la fabricación, el mantenimiento de la publicidad y la rotulación sean ejecutados con calidad, lo que exige desarrollar un modelo de gestión que genere una mejora en los costos de producción.

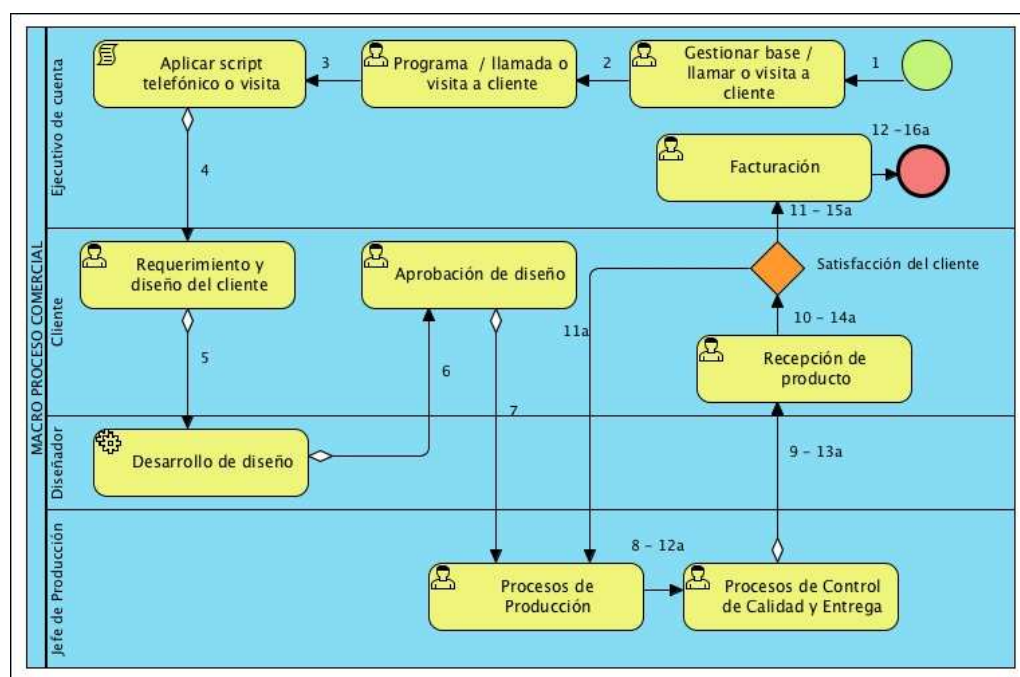
3.2.1 Flujos Mejorados

Los resultados de los costos de producción obligan a la empresa X Diez Comunicación Visual Cía. Ltda. diseñar el Modelo de Gestión del Área de Producción que genere el mejoramiento continuo financiero de la empresa, pues los costos de no calidad afecta directamente a las finanzas de la empresa a causa del proceso de producción, por lo que a continuación se presenta los procesos: Comercial, Abastecimiento, Producción, y Calidad-Entrega considerando la satisfacción del cliente interno como del externo que es el cliente.

“A través del conocimiento se generan las ventajas competitivas, y través de la flexibilidad, adaptabilidad y estructuras reducidas, se logra un rápido ajuste de la organización a las necesidades del cliente”.³⁶

³⁵ D., CUCCHI; R., BAIDES; D., CASELLES; M., COSTA; J., CUCCHI; L., ELASKAR; J., ESQUEMBRE; L., GANSO; J., MARQUE; R., RABOUIN; R., SCHAFFER y F., VARELA. (2009). *Op. Cit.* p. 189

³⁶ *Ibíd.* p. 189

GRAFICO No. 14**PROCESO COMERCIAL - FLUJO MEJORADO 2013 - 2017**

Fuente: Investigación realizada.

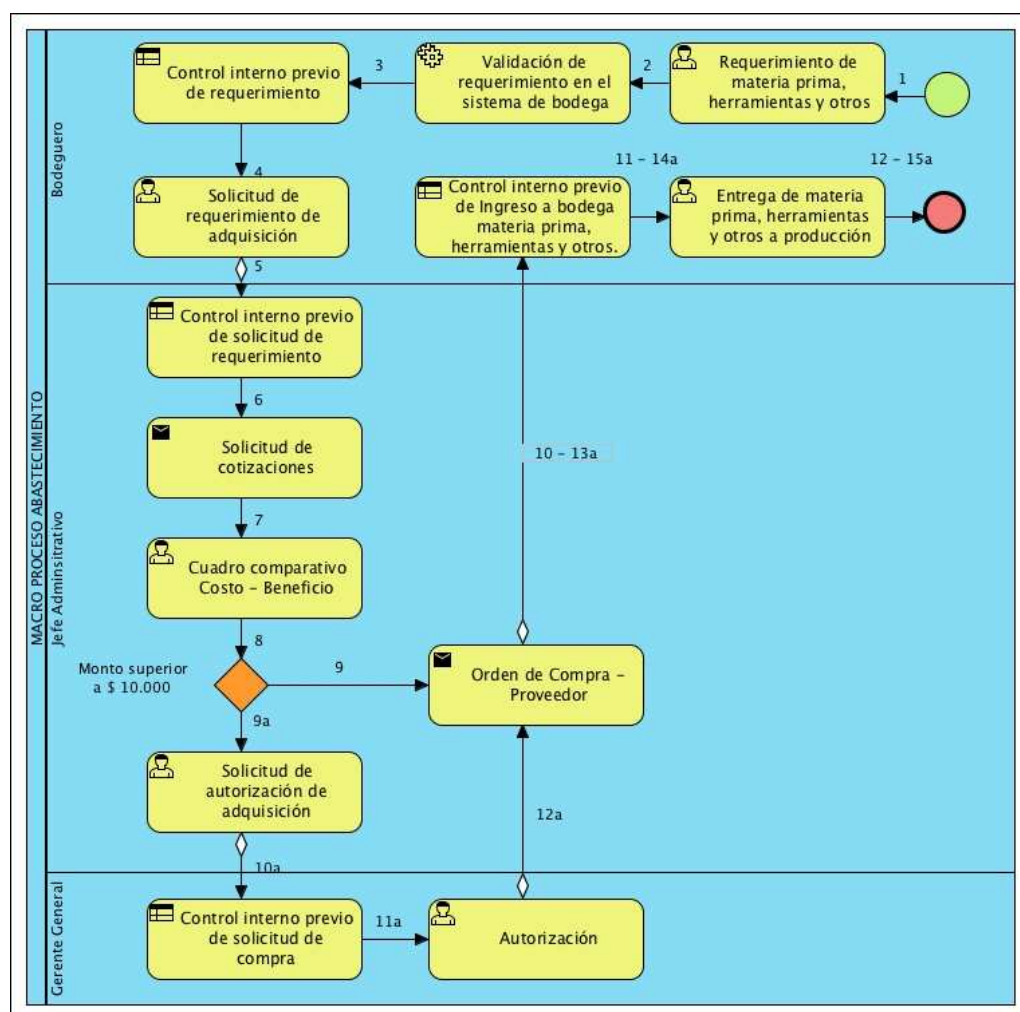
Elaborado por: Carlos Andrés Torres

Este proceso implementado desde enero 2013, logrará la mejora continua en la atención y satisfacción al cliente del producto entregado.

3.2.2 Procedimiento

El flujo del proceso comercial mejorado que exige este cambio es el siguiente:

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS				
X DIEZ COMUNICACIÓN VISUAL CIA. LTDA.				
MACROPROCESO:			ÁREA:	
COMERCIAL			AGREGADOR DE VALOR	
OBJETIVO:				
Gestionar la atención al cliente a la vez que el diseño solicitado y su aprobación para ser producido de acuerdo a las características solicitado por el cliente.				
PROCEDIMIENTO:				
01 Requisito		Responsable:	Ejecutivo de cuenta	
<ul style="list-style-type: none">• Recibir requerimiento con las características de la fabricación, mantenimiento de publicidad y rotulación solicitada por el cliente.				
02 Gestionar base / llamar o visita a cliente		Responsable:	Ejecutivo de cuenta	
<ul style="list-style-type: none">• Seleccionar de la base de datos los clientes o de acuerdo a demanda del cliente.				
03 Programa base / llamar o visita a cliente		Responsable:	Ejecutivo de cuenta	
<ul style="list-style-type: none">• Realiza un cronograma de llamada o visitas a clientes.				
04 Aplicar script telefónico o visita		Responsable:	Ejecutivo de cuenta	
<ul style="list-style-type: none">• Según directrices aplica script para atención al cliente y recepción de requerimiento del cliente.				
05 Requerimiento y diseño del cliente		Responsable:	Cliente	
<ul style="list-style-type: none">• Plasmar lo que desea el cliente en la hoja guía de acuerdo a características.				
06 Desarrollo de diseño		Responsable:	Diseñador	
<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar la hoja guía, diseño o prototipo según hoja guía solicitada por el cliente.				
07 Aprobación de diseño		Responsable:	Cliente	
<ul style="list-style-type: none">• Aprobar la hoja guía según características solicitadas.				
08 Procesos de producción		Responsable:	Líder de producción	
<ul style="list-style-type: none">• Producir el producto según la hoja guía solicitada.				
09 Proceso de Control de Calidad y Entrega		Responsable:	Líder de Producción	
<ul style="list-style-type: none">• Aplicar el proceso de Calidad- Entrega.				
10 Recepción del Producto		Responsable:	Cliente	
<ul style="list-style-type: none">• Recibir el producto de acuerdo a las características solicitadas				
11 Facturación		Responsable:	Ejecutivo de cuenta	
<ul style="list-style-type: none">• Entregar la factura con la recepción a satisfacción firmada por el cliente.				
VERSIÓN	No. 01	LEVANTAMIENTO		PÁGINAS
		DICIEMBRE 2012		No. 01

GRAFICO No. 15**PROCESO ABASTECIMIENTO - FLUJO MEJORADO 2013 - 2017**

Fuente: Investigación realizada.

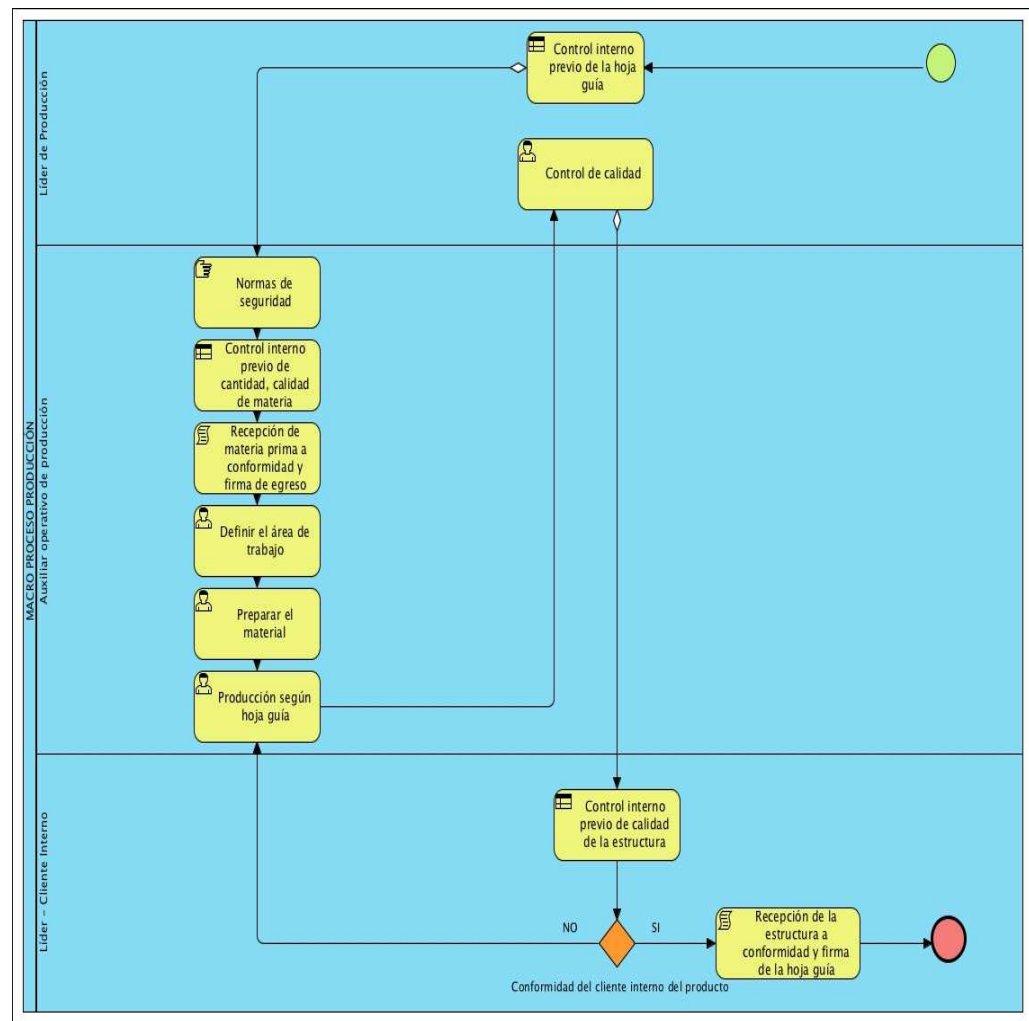
Elaborado por: Carlos Andrés Torres

Este proceso implementado desde enero 2013, logrará la mejora continua en abastecimiento oportuno para la producción de calidad del producto.

Procedimiento

El flujo del proceso mejorado de abastecimiento que exige este cambio es el siguiente:

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS X DIEZ COMUNICACIÓN VISUAL CIA. LTDA.				
MACROPROCESO:			ÁREA:	
ABASTECIMIENTO			AGREGADOR DE VALOR	
OBJETIVO:				
Gestionar el abastecimiento para la fabricación, mantenimiento de publicidad y rotulación con materia prima y herramientas de calidad.				
PROCEDIMIENTO:				
01 Requisito		Responsable:	Bodeguero	
<ul style="list-style-type: none">Recibir la hoja guía con las características de la fabricación, mantenimiento de publicidad y rotulación solicitada por el cliente.				
02 Requerimiento de materia prima, herramientas y otros		Responsable:	Bodeguero	
<ul style="list-style-type: none">Recibir el requerimiento de materia prima y herramientas de calidad para fabricación, mantenimiento de publicidad y rotulación.				
03 Validación de requerimiento en el sistema de bodega		Responsable:	Bodeguero	
<ul style="list-style-type: none">Verificar en el sistema la existencia o no de lo solicitado en la bodega virtual y física de existencias.				
04 Control interno previo de solicitud de requerimiento		Responsable:	Bodeguero	
<ul style="list-style-type: none">Integrar la información para el requerimiento.				
05 Solicitud de requerimiento de adquisición		Responsable:	Bodeguero	
<ul style="list-style-type: none">Elaborar la solicitud de requerimiento para adquisición de materiales o herramientas para fabricación, mantenimiento de publicidad y rotulación.				
06 Control interno previo de solicitud de requerimiento		Responsable:	Jefe Administrativo	
<ul style="list-style-type: none">Revisar que la información sea la correcta.				
07 Solicitud de cotizaciones		Responsable:	Jefe Administrativo	
<ul style="list-style-type: none">Elaborar y enviar a los proveedores calificados la solicitud de materia prima, herramientas y otros.				
08 Cuadro comparativo Costo - Beneficio		Responsable:	Jefe Administrativo	
<ul style="list-style-type: none">Elaborar el cuadro comparativo Costo - beneficio con las cotizaciones enviadas por los proveedores calificados.				
09 Verificación del monto de adquisición		Responsable:	Jefe Administrativo	
<ul style="list-style-type: none">Si el monto de la adquisición supera el monto de los \$ 10.000, deberá ser autorizada por el Gerente General para elaborar la orden de compra.				
10 Orden de compra		Responsable:	Jefe Administrativo	
<ul style="list-style-type: none">Emitir la orden de compra dirigida al proveedor seleccionado para que entregue lo solicitado.				
11 Control interno previo de ingreso a bodega, materia prima, herramientas y otros		Responsable:	Bodeguero	
<ul style="list-style-type: none">Validación de la calidad y la oportunidad de la materia prima, herramientas y otros antes del ingreso y recepción a la bodega.				
12 Entrega de materia prima, herramientas y otros a producción		Responsable:	Bodeguero	
<ul style="list-style-type: none">Entregar oportunamente materia prima, herramientas y otros antes al proceso de producción, mantenimiento de publicidad y rotulación				
VERSIÓN	No. 01	LEVANTAMIENTO DICIEMBRE 2012		No. 01
		PÁGINAS		

GRAFICO No. 16**PROCESO PRODUCCIÓN FLUJO MEJORADO 2013 - 2017**

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

Este proceso implementado desde enero 2013, logrará la mejora continua con resultados paulatinos en los costos de producción tanto de materia prima como en horas extras.

Procedimiento

El flujo del proceso de producción mejorado que exige este cambio es el siguiente:

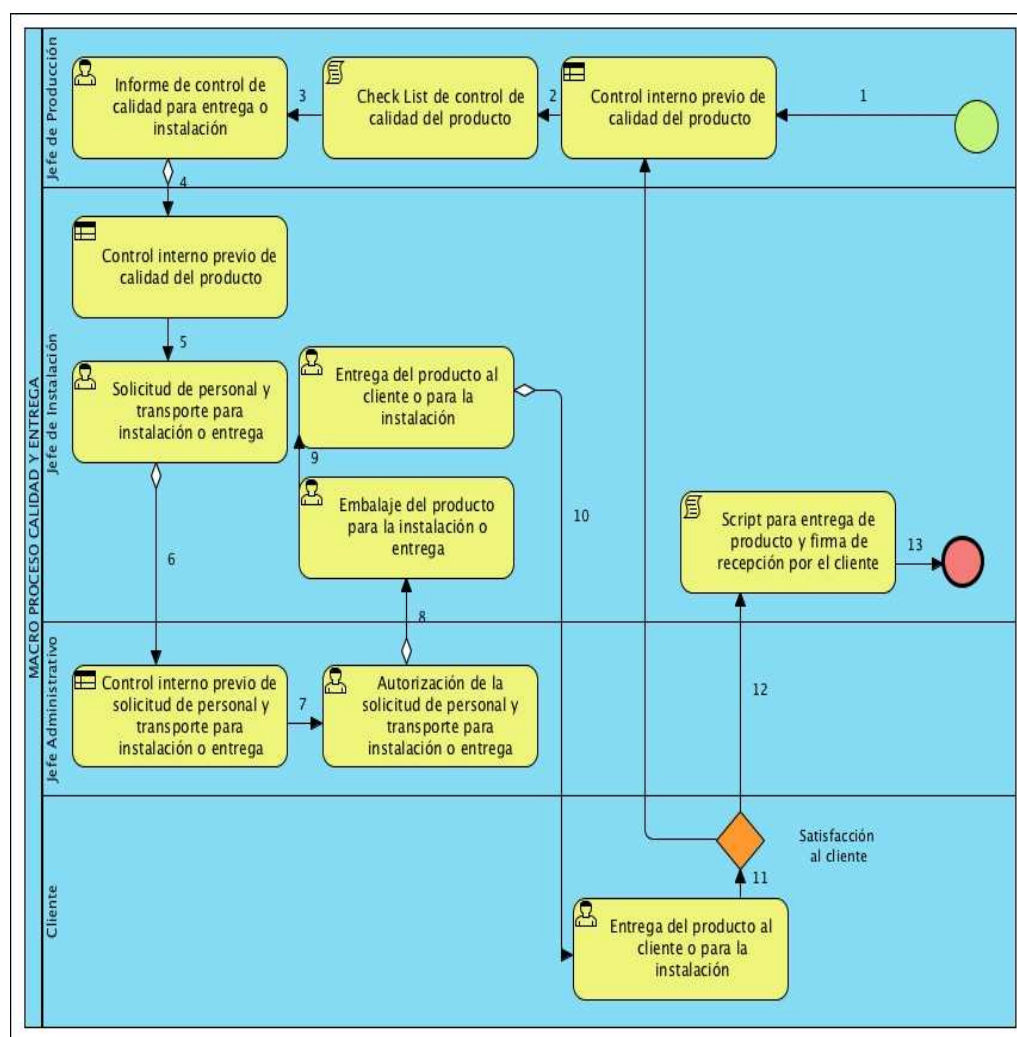
**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
X DIEZ COMUNICACIÓN VISUAL CIA. LTDA.**

MACROPROCESO:		ÁREA:
PRODUCCIÓN		AGREGADOR DE VALOR
OBJETIVO:		
Gestionar la hoja guía solicitada por el cliente en la fabricación, mantenimiento de publicidad y rotulación con materia prima de calidad.		
PROCEDIMIENTO:		
01 Requisito	Responsable:	Líder de Producción
Recibir la hoja guía con las características de la fabricación, mantenimiento de publicidad y rotulación solicitada por el cliente.		
02 Control interno previo de la hoja guía	Responsable:	Auxiliar operativo de producción
Validar el diseño, materia prima, mediciones y características del producto solicitado por el cliente.		
03 Normas de seguridad	Responsable:	Auxiliar operativo de producción
Aplicar las normas de seguridad determinadas para: Prensa Metalmecánica Carpintería Pintura Acrílicos Vinilos Instalaciones		
04 Control interno previo de cantidad, calidad de materia prima	Responsable:	Auxiliar operativo de producción
Validar la cantidad y calidad de la materia solicitada en la hoja guía para la producción de publicidad o rotulación.		
05 Recepción de materia prima a conformidad y firma de egreso	Responsable:	Auxiliar operativo de producción
Firma del egreso a conformidad de la cantidad y calidad de la materia solicitada en la hoja guía para la producción de publicidad o rotulación.		
06 Definir el área de trabajo	Responsable:	Auxiliar operativo de producción
De las áreas disponibles de Prensa, Metalmecánica, Carpintería, Pintura, Acrílicos, Vinilos e Instalaciones, ordenar y limpiar el lugar asignado para el proceso de producción solicitado en la hoja guía por el cliente.		
07 Preparar el material	Responsable:	Auxiliar operativo de producción
Ordenar: Talento humano Equipo de seguridad laboral Materia prima Herramientas Equipos adicionales Otros		
08 Producción según hoja guía	Responsable:	Auxiliar operativo de producción
Según diseño de la hoja guía se iniciará el proceso de: Prensa Metalmecánica Carpintería Pintura Acrílicos Vinilos Instalaciones		
09 Control de calidad	Responsable:	Líder de Producción
Validar la política de calidad Validar el producto terminado de acuerdo a la hoja guía Ejecutar cualquier ajuste o correctivo antes de entrega al siguiente líder de producción		
10 Control de interno previo de la estructura	Responsable:	Líder / Cliente Interno
Validar la satisfacción del cliente interno antes de continuar a: Prensa Metalmecánica Carpintería Pintura Acrílicos Vinilos Instalaciones		
Si no está conforme el cliente interno regresa al área de producción para corregir las inconformidades presentadas.		
11 Recepción de la estructura y firma de la hoja guía	Responsable:	Líder / Cliente Interno
Firma de la conformidad de la estructura con hora y fecha de la recepción de satisfacción.		
VERSIÓN	No. 01	LEVANTAMIENTO NOVIEMBRE 2012
		PÁGINAS
		No. 02

“Calidad es la aplicación de los principios y técnicas estadísticas en todas las fases de la producción, dirigida a la fabricación más económica de un producto (servicio) que es útil en grado máximo y que tiene mercado.”³⁷ (Dr. Deming).

El procedimiento de producción anteriormente inicia su operación desde enero del 2013, a través de capacitación, entrenamiento al talento humano para el cambio de mentalidad, a la vez que aplicando la protección laboral, como también la política, de prevención, evaluación de la calidad y control de costos de la producción como componente importante y urgente de atención permanente en la gestión de la empresa.

³⁷ *Ibíd.* p. 190

GRAFICO No. 17**CALIDAD ENTREGA – FLUJO MEJORADO 2013 - 2017**

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

Este proceso implementado desde enero 2013, logrará la mejora continua en el control de calidad durante el proceso de producción y al producto terminado antes de la salida de la planta de producción como en el momento de la entrega o instalación del producto satisfaciendo las expectativas del cliente.

Procedimiento

El flujo del proceso de calidad – entrega que exige este cambio es el siguiente:

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS X DIEZ COMUNICACION VISUAL CIA. LTDA.				
MACROPROCESO:		ÁREA:		
CALIDAD Y ENTREGA		AGREGADOR DE VALOR		
OBJETIVO:				
Gestionar el control de calidad del producto terminado logrando la satisfacción del cliente.				
PROCEDIMIENTO:				
01 Requisito		Responsable:	Jefe de Producción	
<ul style="list-style-type: none">Recibir la hoja guía con las características de la fabricación, mantenimiento de publicidad y rotulación solicitada por el cliente para el control de calidad.				
02 Control interno previo de calidad del producto.		Responsable:	Jefe de Producción	
<ul style="list-style-type: none">Recibir el producto terminado de producción de acuerdo a la hoja guía para ser inspeccionado.				
03 Check list de control de calidad del producto		Responsable:	Jefe de Producción	
<ul style="list-style-type: none">Verificar el producto terminado de acuerdo al check list de control de calidad previo a la salida de la planta y recepción del cliente.				
04 Informe de control de calidad para entrega o instalación		Responsable:	Jefe de Producción	
<ul style="list-style-type: none">Entregar el informe de control de calidad al jefe de instalación para su conformidad previo a la instalación o entrega al cliente.				
05 Control interno previo de calidad del producto.		Responsable:	Jefe de Instalación	
<ul style="list-style-type: none">Verificar el producto de acuerdo al check list de control de calidad y el informe de calidad del jefe de producción previo a la salida de la planta y recepción del cliente.				
06 Solicitud de personal y transporte para instalación o entrega		Responsable:	Jefe de Instalación	
<ul style="list-style-type: none">Solicitar la logística necesaria para la instalación o entrega del producto.				
07 Control interno previo de calidad del producto de solicitud de personal y transporte para la instalación o entrega		Responsable:	Jefe Administrativo	
<ul style="list-style-type: none">Facilitar la gestión logística para la instalación o entrega del producto.				
08 Autorización de la solicitud de personal y transporte para la instalación o entrega		Responsable:	Jefe Administrativo	
<ul style="list-style-type: none">Emitir la autorización escrita de salida del personal, transporte y logística para la instalación o entrega del producto.				
09 Embalaje del producto para la instalación o entrega		Responsable:	Jefe de Instalación	
<ul style="list-style-type: none">Integrar las partes del producto y embalar cuidando la calidad y la oportunidad en la instalación o entrega al cliente.				
10 Entrega del producto al cliente o para la instalación		Responsable:	Jefe de Instalación	
<ul style="list-style-type: none">Proceder de acuerdo al script de entrega o instalación de producto terminado al cliente.				
11 Entrega del producto al cliente o para la instalación		Responsable:	Cliente	
<ul style="list-style-type: none">Recibir el cliente el producto terminado para la instalación o entrega.				
12 Satisfacción del cliente producción		Responsable:	Cliente	
<ul style="list-style-type: none">Satisfacer al cliente con el producto terminado o para la instalación para				
13 Script para entrega de producto y firma de recepción por el cliente.		Responsable:	Jefe de Instalación	
<ul style="list-style-type: none">Proceder con la firma del cliente de la conformidad de recepción del cliente.				
VERSIÓN	No. 01	LEVANTAMIENTO DICIEMBRE 2012		PÁGINAS No. 01

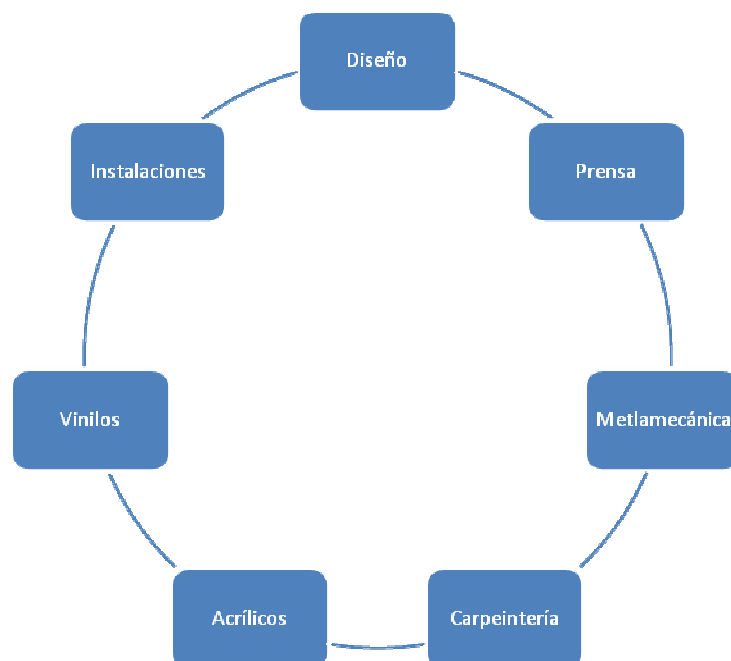
3.2.3 Movimiento Futuro

La empresa X Diez Comunicación Visual Cía. Ltda. dedica al diseño, fabricación, mantenimiento de publicidad y rotulación ha decidido empezará una época de cambio que elimina la producción cilíndrica desde hace 10 años atrás hasta la presente fecha, por una gestión por competencias y por procesos que integre al equipo con el propósito de verificar permanentemente la calidad para satisfacer la hoja guía, al cliente interno y al cliente externo para controlar los costos en el proceso de producción.

“ Se deben analizar y gestionar los procesos en forma transfuncional.”³⁸

GRAFICO No. 18

PROCESO DE PRODUCCIÓN TRANSFUNCIONAL



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

³⁸ Ibídem. p. 189

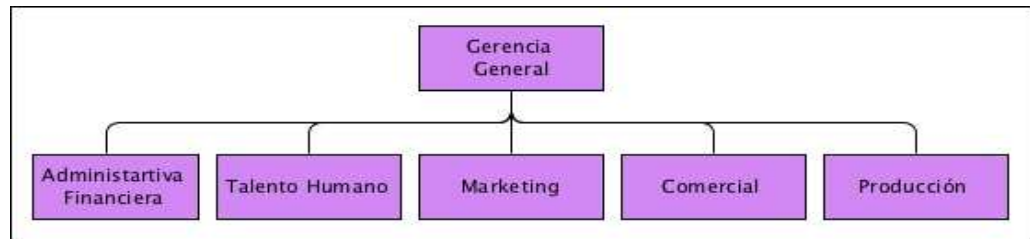
El proceso es dinámico, porque la hoja guía permite que la producción sea ordenada pero permite que se involucre el equipo interdisciplinario para controlar la calidad, la seguridad laboral y los costos de producción, pues ahora los protagonistas de la producción es el talento humano evitando las fallas internas y externas.

3.2.4 Costos de Producción Proyectados

El cambio en el proceso de producción ha beneficiado para que se definan la gestión organizacional de una manera dinámica horizontal, entre ellas se encuentra el área de producción que satisface al cliente interno y al cliente externo, por estas razones los costos de producción a partir del año 2013 cambiará en función de implantación en la empresa en la mentalidad como en el estilo laboral del talento humano, a la vez que la implementación con el incremento de facilidades físicas y tecnológicas, que todos en conjunto sumarán una optimización de costos para luego llegar a una verdadera reducción de costos en el proceso de producción.

“Es necesario pasar de una organización vertical-funcional a una organización gestionanda horizontalmente”.³⁹

³⁹ Ibídem. p. 189

GRAFICO No. 19**GESTIÓN ORGANIZACIONAL - HORIZONTAL**

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres



Los costos de producción 2007 – 2012 cambiarán y estos costos de proyectarán en función de una firme implantación e implementación de la siguiente manera:

CUADRO No. 7**COSTOS DE PRODUCCIÓN 2007 – 2012 - 2013 – 2017**

AÑOS	Ventas \$	Costos de Producción \$	AÑOS	Ventas \$	Reducción Costos de Producción \$	Costos de Calidad \$
2007	602.358	379.486	2013	5%	Decremento 2,5%	Capacitación, Entrenamiento, Prevención, Evaluación
2008	719.229	478.324	2014	5%	Decremento 2,5%	
2009	808.635	602.723	2015	5%	Decremento 5%	
2010	944.738	731.498	2016	5%	Decremento 5%	
2011	1.215.227	1.065.807	2017	5%	Decremento 5%	
2012	1.448.841	1.306.554				

Fuente: Investigación realizada.**Elaborado por:** Carlos Andrés Torres

Las ventas según el crecimiento proyectado del Banco Central Ecuador para el 2013.

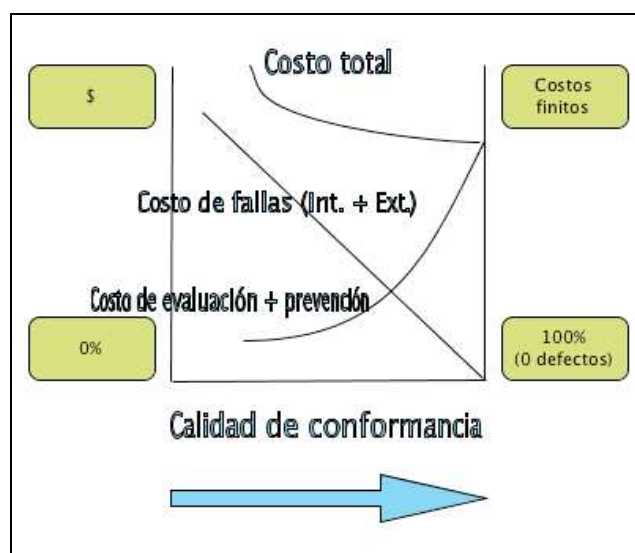
3.2.5 Reducción de Desperdicios

La empresa X Diez Comunicación Visual Cía. Ltda. dedica al diseño, fabricación, mantenimiento de publicidad y rotulación implantará desde el año 2013 la reducción de desperdicios o fallas internas tomando en cuenta el concepto que mejorará la gestión:

“Eficiencia: trabajar haciendo uso de la mejor manera cantidad de recursos”.⁴⁰

GRAFICO No. 20

COSTOS CALIDAD Y COSTOS NO CALIDAD



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

⁴⁰ Ibídem. p. 189

La reducción de los costos producción se evidenciará primeramente con la implantación del proceso y procedimiento. En el mes de enero del 2013 se inicia el plan agresivo de capacitación y entrenamiento para el talento humano de la planta para cambiar la mentalidad, el estilo, cultura o gestión de la producción evitando así las fallas internas de las cuales con responsables directos los operarios de planta.

Paralelamente desde el mes de enero del 2013 se implanta el seguimiento diario, reportándose quincenalmente las novedades o mejoras en los costos de producción, a la vez también con los responsables de la gestión se ejecutará la evaluación mensualmente, trimestral, semestral, anualmente con el propósito de comparar los costos de producción mes a mes y año a año para lograr reducir los costos de fallas internas generadas por la costumbre de generar desperdicios durante algunos años.

CUADRO No. 8**COSTOS DE FALLA INTERNA 2007 – 2012**

AÑOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL:
2007	15.895	6.207	10.877	7.044	15.672	9.866	20.063	9.991	17.299	11.073	17.954	9.638	151.585
2008	15.072	15.359	16.957	16.464	9.369	20.547	14.952	11.461	14.872	18.308	19.520	21.847	194.735
2009	13.750	26.294	27.075	21.962	20.877	16.362	25.656	20.917	17.369	30.322	22.962	21.472	265.022
2010	25.074	34.520	27.222	26.244	28.071	29.096	28.195	24.878	25.052	31.362	24.886	23.197	327.803
2011	36.190	44.799	36.840	35.728	43.926	39.998	41.835	44.606	30.071	36.326	36.626	78.791	505.744
2012	27.840	29.343	30.976	36.253	36.966	41.226	44.403	217.280	23.101	20.613	26.680	83.989	618.675

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

CUADRO No. 9**COSTOS DE FALLA INTERNA 2013-2017**

AÑOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL:
2013	27.144	28.610	30.202	35.346	36.041	40.195	43.293	211.848	22.524	20.097	26.013	81.889	603.208
2014	26.465	27.894	29.446	34.463	35.140	39.191	42.211	206.552	21.960	19.595	25.362	79.842	588.128
2015	25.142	26.500	27.974	32.740	33.383	37.231	40.100	196.225	20.862	18.615	24.094	75.850	558.722
2016	23.885	25.175	26.575	31.103	31.714	35.369	38.095	186.413	19.819	17.684	22.889	72.057	530.785
2017	22.690	23.916	25.247	29.547	30.128	33.601	36.191	177.093	18.828	16.800	21.745	68.454	504.246

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

3.2.6 Reducción de Reprocesos

En la actualidad, gran parte de las industrias manufactureras ecuatorianas presentan problemas en lo referente a su manejo financiero, la mayor causa de este síntoma es que no se planifica en forma adecuada las bases de los procesos de producción como son maquinaria y equipo a utilizar, número de operarios óptimos, cantidad de materia prima necesaria para determinado período productivo, cumplimiento de la demanda requerida por parte de los clientes. Para poder determinar todo lo mencionado es necesario que la planta de producción de cualquier empresa tenga tiempos que hayan sido determinados con anterioridad, a estos tiempos se los denomina estándares de tiempos o estándares de productividad mismos que contribuyen con la satisfacción del cliente.

El cliente exige excelencia en el producto que recibe, por esta razón es muy importante que el producto tenga calidad y oportunidad, pues con estos dos factores se asegura una imagen y un posicionamiento frente a los clientes.

Los obreros generan fallas internas que no son detectadas en la planta antes de entregar al cliente, pero antes de la recepción por el cliente detecta fallas externas mismas que ameritan modificaciones o correcciones que pueden llegar al extremo de reprocesos que en muchos casos representan altos costos para la empresa, sin dejar de lado que puede ser un caso o varios al mes, por diferentes causas, especialmente por la gran cantidad de ordenes de trabajo que se

gestionan a la vez, lo que en sumatoria de varias fallas resultan altos costos de producción que no permiten la eficacia como objetivo de la empresa.

“Eficacia: es el cumplimiento de los objetivos”.⁴¹

Los cuadros a continuación detallados muestran los costos de fallas externas desde el 2007 al 2012, en los cuales se aprecia un crecimiento y del 2013 al 2017 un decrecimiento de los costos de producción, cuidando los resultados financieros de la empresa, a través de las buenas prácticas implementadas desde el año 2013.

⁴¹ Ibídem. p. 186

CUADRO No. 10**COSTOS DE FALLA EXTERNA 2007 - 2012**

AÑOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL:
2007	3.973	1.551	2.719	1.872	4.166	2.622	5.333	2.656	4.879	3.123	5.064	2.718	40.681
2008	4.251	4.587	5.065	4.917	2.798	6.488	4.721	3.619	4.696	5.781	6.164	6.899	59.993
2009	4.342	8.303	8.550	6.935	6.592	5.454	8.552	6.972	5.789	10.107	7.654	7.157	86.412
2010	8.358	11.506	9.074	8.748	9.357	9.698	9.398	8.292	8.350	11.019	8.743	8.150	110.699
2011	12.715	15.740	12.943	12.553	15.433	14.053	15.473	16.498	11.122	13.435	13.546	29.142	182.660
2012	10.297	11.411	12.046	14.098	14.375	16.032	17.268	84.498	8.983	8.419	10.897	34.305	242.634

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

CUADRO No. 11**COSTOS DE FALLA EXTERNA 2013-2017**

AÑOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL:
2013	10.039	11.126	11.745	13.746	14.016	15.631	16.836	82.385	8.759	8.208	10.625	33.447	236.568
2014	9.788	10.847	11.451	13.402	13.665	15.240	16.415	80.326	8.540	8.003	10.359	32.611	230.654
2015	9.299	10.305	10.879	12.732	12.982	14.478	15.594	76.309	8.113	7.603	9.841	30.980	219.121
2016	8.834	9.790	10.335	12.095	12.333	13.754	14.815	72.494	7.707	7.223	9.349	29.431	208.165
2017	8.392	9.300	9.818	11.490	11.716	13.067	14.074	68.869	7.322	6.862	8.881	27.960	197.757

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

3.3 MATRIZ COMPARATIVA DE PROCESOS

Las operaciones productivas de la empresa X Diez Comunicación Visual Cía. Ltda. dedica al diseño, fabricación, mantenimiento de publicidad y rotulación, generan costos de producción que influyen directamente en el flujo de caja de la empresa. Por este motivo presenta problemas en el ámbito financiero, ya que su utilidad esperada mes a mes o año a año es cada vez es menor a causa de sus diferentes causas que se concentran directamente en los costos de producción mismos que para su seguimiento y evaluación se considerará el indicador correspondiente desde el año 2013.

Los indicadores seleccionados por área clave deberían reflejar el estado de situación de cada una. Pueden ser datos, índices, coeficientes o cuantificaciones de una realidad cualitativa. No es recomendable que sean más de cinco indicadores por área.⁴²

⁴² A., BALLVÉ. (2002). *Op. Cit.* p. 150

MATRIZ No. 2

COSTOS DE PRODUCCIÓN 2007 – 2012 - 2013 – 2017

AÑOS	Ventas \$	Costos de Producción \$	AÑOS	Ventas \$	Reducción Costos de Producción \$	Costos de Calidad \$ ENE. 2013
2007	602.358	379.486	2013	1.521.283	1.273.890	
2008	719.229	478.324	2014	1.597.347	1.242.043	Capacitación,
2009	808.635	602.723	2015	1.677.215	1.179.941	Entrenamiento,
2010	944.738	731.498	2016	1.761.075	1.120.944	Prevención, Evaluación
2011	1.215.227	1.065.807	2017	1.849.129	1.064.897	
2012	1.448.841	1.306.554				

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

Como se aprecia en la matriz comparativa del proceso de producción desde el año 2002 hasta el 2012, frente al proceso de producción a ser implantado a partir de enero del 2013, se logra observar un decremento entre los años 2013 al 2014 en vista de que en estos dos primeros años existe un ajuste de cultura organizacional y resistencia al cambio, pero desde el año 2015 al 2017 la curva de decremento es mayor porque el estilo o gestión de producción por parte del equipo de talento humano de producción ya se encuentra con otra mentalidad de costos de producción, pues antes producían sin conocer el resultado financiero de los altos costos que ellos eran responsables, por lo que a continuación se presenta los costos de no calidad hasta el 2012 y desde el 2013.

CUADRO No. 12**COSTOS DE INTEGRALES NO CALIDAD 2007 - 2012**

AÑOS	Ventas \$	Costo Producción \$	Costos No Calidad \$	Costos Falla Interna \$	Costos Falla Externa \$
2007	602.358	379.486	192.267	151.585	40.681
2008	719.229	478.324	254.728	194.735	59.993
2009	808.635	602.723	351.434	265.022	86.412
2010	944.738	731.498	438.503	327.803	110.699
2011	1.215.227	1.065.807	688.403	505.744	182.660
2012	1.448.841	1.306.554	861.309	618.675	242.634

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

CUADRO No. 13**COSTOS DE INTEGRALES NO CALIDAD 2013 – 2017**

AÑOS	Ventas \$	Costo Producción \$	Costos No Calidad \$	Costos Falla Interna \$	Costos Falla Externa \$
2013	1.521.283	1.273.890	839.777	603.208	236.568
2014	1.597.347	1.242.043	818.782	588.128	230.654
2015	1.677.215	1.179.941	777.843	558.722	219.121
2016	1.761.075	1.120.944	738.951	530.785	208.165
2017	1.849.129	1.064.897	702.003	504.246	197.757

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

3.4 MATRIZ COMPARATIVA DE RESULTADOS

El objetivo de la empresa X Diez Comunicación Visual Cía. Ltda., es reducir de manera significativa los costos de producción desde el diseño, hasta la fabricación, como también el mantenimiento de publicidad y rotulación, proveniente de gran cantidad de producto en proceso, mal manejo de la mano de obra, retrasos en los procesos de compra, fallas internas, fallas externas, etc., mismo que afectaban a los resultados productivos como a los resultados financieros mensuales y anuales de la empresa.

“Con los sistemas para dirigir con indicadores ocurrirá lo mismo y habrá que aprender a utilizarlos. De los que hemos presentado: Cuadros en sus distintos tipos, dirección por objetivos y Cuadro de Mando Integral, este último ha resultado el más completo porque funciona como un simulador de vuelo que permite implementar la estrategia. La lógica sería entonces evolucionar en aprendizaje del Cuadro al CMI.

El mejor sistema será aquel que permita:

- 1 Poder dirigir la empresa en función de sus propias características externas e internas.
- 2 Transformar las organizaciones desarrollando capacidades de flexibilidad y profesionalismo”.⁴³

⁴³ Ibídem. p. 86

MATRIZ No. 3**RESULTADOS DE COSTOS DE PRODUCCIÓN**

AÑOS	Ventas \$	Costos de Producción \$	Margen Operativo \$	AÑOS	Ventas \$	Reducción Costos de Producción \$	Margen Operativo \$
2007	602.358	379.486	222.872	2013	1.521.283	1.273.890	247.393
2008	719.229	478.324	240.905	2014	1.597.347	1.242.043	335.304
2009	808.635	602.723	205.912	2015	1.677.215	1.179.941	497.274
2010	944.738	731.498	213.240	2016	1.761.075	1.120.944	640.131
2011	1.215.227	1.065.807	149.420	2017	1.849.129	1.064.897	784.232
2012	1.448.841	1.306.554	142.287				

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

La empresa adoptará un cuadro de mando integral para medir los indicadores críticos de la empresa y de esta manera ejecutar un seguimiento y control mensual de la gestión, con el propósito de asegurar la calidad a través de la capacitación, entrenamiento, prevención, evaluación y de esta manera reducir los costos excesivos de producción.

CUADRO No. 14**RESULTADOS COSTOS \$ PRODUCCIÓN 2007-2012**

AÑOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL:
2007	38.495	15.777	28.132	17.554	37.927	22.348	44.932	23.808	47.526	27.176	49.326	26.480	379.486
2008	35.887	38.135	40.473	40.878	23.262	47.833	36.538	26.682	36.494	44.925	50.590	56.621	478.324
2009	31.661	58.974	60.725	49.258	48.241	37.779	55.152	45.691	40.001	68.554	53.943	52.739	602.723
2010	53.902	75.753	59.739	57.591	61.601	64.659	61.089	54.804	57.157	71.865	58.657	54.676	731.498
2011	73.773	98.841	76.860	74.088	91.087	81.537	86.449	92.174	64.320	77.699	79.365	169.609	1.065.807
2012	56.893	61.132	65.628	76.807	78.318	85.888	92.508	452.668	49.788	45.050	58.310	183.560	1.306.554

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

84

CUADRO No. 15**RESULTADOS COSTOS \$ PRODUCCIÓN 2013 – 2017**

AÑOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL:
2013	55.470	59.604	63.987	74.887	76.360	83.741	90.195	441.351	48.543	43.924	56.852	178.971	1.273.890
2014	54.084	58.114	62.387	73.015	74.451	81.648	87.940	430.317	47.329	42.826	55.431	174.497	1.242.043
2015	51.379	55.208	59.268	69.364	70.728	77.565	83.543	408.802	44.963	40.684	52.659	165.772	1.179.941
2016	48.810	52.448	56.304	65.896	67.192	73.687	79.366	388.361	42.715	38.650	50.026	157.483	1.120.944
2017	46.370	49.825	53.489	62.601	63.832	70.002	75.398	368.943	40.579	36.717	47.525	149.609	1.064.897

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

4 EVALUACIÓN FINANCIERA

Construir un proceso de análisis de información financiera generada por los procesos productivos, identificando los incrementos o decrementos en beneficio de los resultados de la empresa.

4.1 INTEGRACIÓN DE COSTOS PRODUCTIVOS

“Para competir, no solamente necesitamos eficiencia interior, sino flexibilidad para satisfacer nuevos y cambiantes requerimientos y adaptabilidad de los procesos internos de las empresas”.⁴⁴

Con este criterio muy importante se inicia una nueva historia para la empresa X Diez Comunicación Visual Cía. Ltda. dedica al diseño, fabricación, mantenimiento de publicidad y rotulación, porque ya no solo se observarán el comportamiento de los procesos productivos principalmente de los costos de producción y sus resultados operativos, mismos que serán evaluados financieramente cada mes comparativamente con el crecimiento de la economía del país, del sector y de la competencia.

⁴⁴ D., CUCCHI; R., BAIDES; D., CASELLES; M., COSTA; J., CUCCHI; L., ELASKAR; J., ESQUEMBRE; L., GANSO; J., MARQUE; R., RABOUIN; R., SCHAFER y F., VARELA. (2009). *Op. Cit.* p. 189

Congruencia con la actividad y sector industrial. Concepto.- Al referirnos a la actividad queremos significar si la empresa es una empresa comercial, industrial o de servicios. La esencia de este análisis es tratar de determinar si la composición de sus activos es adecuada a la actividad de desarrollo.⁴⁵

Luego que sean reducidos los costos mes a mes, se podrá contrastarlo con el flujo de caja o efectivo, así se obtendrá una utilidad adecuada a los requerimientos que tiene la empresa. El objetivo principal de la empresa es mejorar el estado financiero de la empresa, a través de la reducción de costos de producción, analizando desde el 2007 al 2012 observando los costos en que la empresa incurre en las operaciones, por otro lado también se proyectarán ventas a 5 años para ser confrontados con los costos operativos.

4.2 COSTO DEL PRODUCTO

La falta de un registro minucioso de la información desde el año 2002 hasta el 2012 no ha permitido visualizar a mayor detalle otros costos a más de los que se presenta en los cuadros siguientes, pero que en si integran el costo del producto terminado antes de la entrega al cliente, desde el año 2013 la Gerencia General ha determinado la “política de control de calidad y costos.”

“Joseph Juran, partidario de la participación y compromiso de la alta gerencia, definió la calidad como conveniencia/buen estado para el uso.

⁴⁵ Ibídem. p. 325

El Dr. Juran nos enseñó que la calidad en el interior de las organizaciones se derrama. La calidad viene de arriba hacia abajo y se educa con el ejemplo de la dirección y la alta gerencia”.⁴⁶

GRÁFICO No. 21

ENFOQUE DE COSTOS Y CALIDAD⁴⁷



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

Los costos del producto se observan claramente en los siguientes cuadros en los cuales desde el 2007 al 2012 se mantenía un estilo de producción distinto a partir del 2013 en el cual se implanta e implementa el modelo de gestión de producción para el mejoramiento de los resultados financieros de la empresa.

⁴⁶ Ibídem. p. 191

⁴⁷ Ibídem. p. 190

CUADRO No. 16**RESULTADOS COSTOS PRODUCCIÓN 2007 - 2012 - TALENTO HUMANO**

AÑOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL:
2007	18.627	8.018	14.534	8.638	18.088	9.859	19.536	11.160	25.347	12.979	26.307	14.122	187.219
2008	16.563	18.187	18.451	19.495	11.094	20.797	16.863	11.601	16.924	20.835	24.905	27.875	223.596
2009	13.569	24.375	25.099	20.360	20.770	15.963	20.943	17.802	16.842	28.124	23.326	24.109	251.289
2010	20.469	29.725	23.441	22.599	24.172	25.863	23.496	21.633	23.753	29.483	25.027	23.328	292.995
2011	24.867	38.301	27.075	25.805	31.726	27.484	29.140	31.070	23.126	27.936	29.192	61.676	377.404
2012	18.756	20.377	22.605	26.456	26.976	28.629	30.836	150.889	17.702	16.017	20.732	65.265	445.245

Fuente: Investigación realizada.**Elaborado por:** Carlos Andrés Torres

88

CUADRO No. 17**RESULTADOS COSTOS PRODUCCIÓN 2007 - 2012 - MATERIA PRIMA**

AÑOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL:
2007	14.479	5.393	9.377	6.284	14.150	9.360	19.106	9.315	15.050	10.120	15.620	8.385	136.640
2008	14.300	14.227	15.951	15.251	8.679	20.340	14.559	11.346	14.095	17.352	18.096	20.253	184.449
2009	13.660	25.752	26.517	21.510	20.235	16.527	26.487	21.493	17.159	30.146	22.525	20.719	262.728
2010	25.887	34.664	27.336	26.354	28.188	29.743	29.041	25.498	24.830	31.602	24.832	23.146	331.123
2011	38.578	45.714	38.255	37.169	45.697	42.637	45.206	48.200	31.546	38.108	38.269	82.492	531.872
2012	30.172	31.585	33.179	38.831	39.594	45.235	48.721	238.405	24.617	22.275	28.831	90.760	672.206

Fuente: Investigación realizada.**Elaborado por:** Carlos Andrés Torres

CUADRO No. 18**RESULTADOS COSTOS PRODUCCIÓN 2007 - 2012 - HORAS EXTRAS**

AÑOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL:
2007	5.389	2.366	4.219	2.633	5.689	3.128	6.290	3.333	7.128	4.076	7.398	3.972	55.627
2008	5.024	5.720	6.071	6.131	3.489	6.696	5.115	3.735	5.474	6.738	7.588	8.493	70.279
2009	4.432	8.846	9.108	7.388	7.236	5.289	7.721	6.396	6.000	10.283	8.091	7.910	88.706
2010	7.546	11.362	8.960	8.638	9.240	9.052	8.552	7.672	8.573	10.779	8.798	8.201	107.380
2011	10.328	14.826	11.529	11.113	13.663	11.415	12.102	12.904	9.648	11.654	11.904	25.441	156.532
2012	7.965	9.169	9.844	11.521	11.747	12.024	12.951	63.373	7.468	6.757	8.746	27.534	189.104

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

68

CUADRO No. 19**RESULTADOS COSTOS PRODUCCIÓN 2012 - 2017 - TALENTO HUMANO**

AÑOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL:
2013	18.943	20.581	22.831	26.720	27.245	28.915	31.144	152.398	17.879	16.178	20.939	65.918	449.697
2014	19.132	20.787	23.059	26.987	27.518	29.205	31.455	153.922	18.058	16.339	21.149	66.577	454.194
2015	19.324	20.994	23.290	27.257	27.793	29.497	31.770	155.461	18.238	16.503	21.360	67.243	458.736
2016	19.515	21.202	23.520	27.527	28.068	29.789	32.085	157.000	18.419	16.666	21.572	67.909	463.278
2017	19.706	21.410	23.751	27.797	28.343	30.081	32.399	158.540	18.599	16.830	21.783	68.575	467.820

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

CUADRO No. 20**RESULTADOS COSTOS PRODUCCIÓN 2007 - 2012 - MATERIA PRIMA**

AÑOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL:
2013	28.761	30.082	31.558	36.934	37.660	43.102	46.424	227.164	23.382	21.157	27.385	86.207	639.817
2014	27.379	28.610	29.970	35.075	35.765	41.012	44.173	216.151	22.172	20.062	25.967	81.745	608.082
2015	24.862	25.932	27.088	31.702	32.326	37.209	40.077	196.108	19.980	18.079	23.400	73.663	550.426
2016	22.462	23.378	24.338	28.484	29.044	33.582	36.170	176.990	17.888	16.186	20.950	65.952	495.426
2017	20.172	20.941	21.715	25.414	25.914	30.121	32.443	158.752	15.892	14.380	18.613	58.593	442.949

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

06

CUADRO No. 21**RESULTADOS COSTOS PRODUCCIÓN 2007 - 2012 - HORAS EXTRAS**

AÑOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL:
2013	7.765	8.940	9.598	11.233	11.454	11.723	12.627	61.789	7.281	6.588	8.527	26.845	184.376
2014	7.571	8.717	9.358	10.952	11.167	11.430	12.311	60.244	7.099	6.423	8.314	26.174	179.767
2015	7.193	8.281	8.890	10.404	10.609	10.859,	11.696	57.232	6.744	6.102	7.898	24.865	170.778
2016	6.833	7.867	8.445	9.884	10.078	10.316	11.111	54.370	6.407	5.797	7.503	23.622	162.239
2017	6.491	7.473	8.023	9.390	9.574	9.800	10.555	51.652	6.086	5.507	7.128	22.441	154.127

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

4.3 CUADROS COMPARATIVOS

La empresa X Diez Comunicación Visual Cía. Ltda. dedica al diseño, fabricación, mantenimiento de publicidad y rotulación, identificó desde el año 2011 el problema de que los elevados costos de producción, pero técnicamente no detectaba cual era la causa raíz del bajo margen de utilidad para la empresa, centrando su análisis posteriormente en los procesos por lo que es importante conocer que:

“Proceso difinición: es un conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada (input) en elementos (output). Los recuros pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos”.⁴⁸

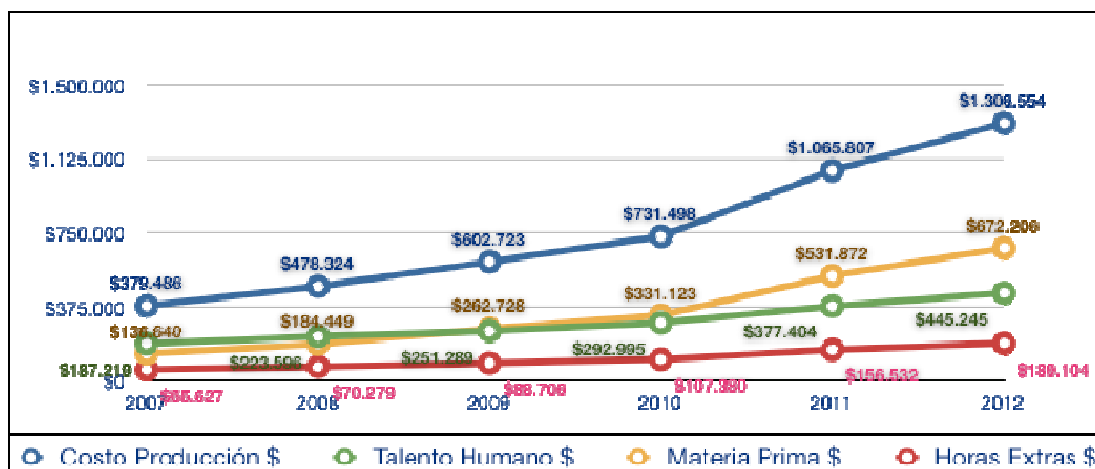
Con lo anterieamente citado se muestra los componentes de los costos en los que se detalla año a año su incremento comparativo en los siguientes cuadros:

CUADRO No. 22

COSTOS DE PRODUCCIÓN 2007 – 2012

AÑOS	Ventas \$	Costo Producción \$	Talento Humano \$	Materia Prima \$	Horas Extras \$
2007	602.358	379.486	187.219	136.640	55.627
2008	719.229	478.324	223.596	184.449	70.279
2009	808.635	602.723	251.289	262.728	88.706
2010	944.738	731.498	292.995	331.123	107.380
2011	1.215.227	1.065.807	377.404	531.872	156.532
2012	1.448.841	1.306.554	445.245	672.206	189.104

⁴⁸ Ibídem. p. 202

GRÁFICO No. 22**COSTOS DE PRODUCCIÓN 2007 - 2012**

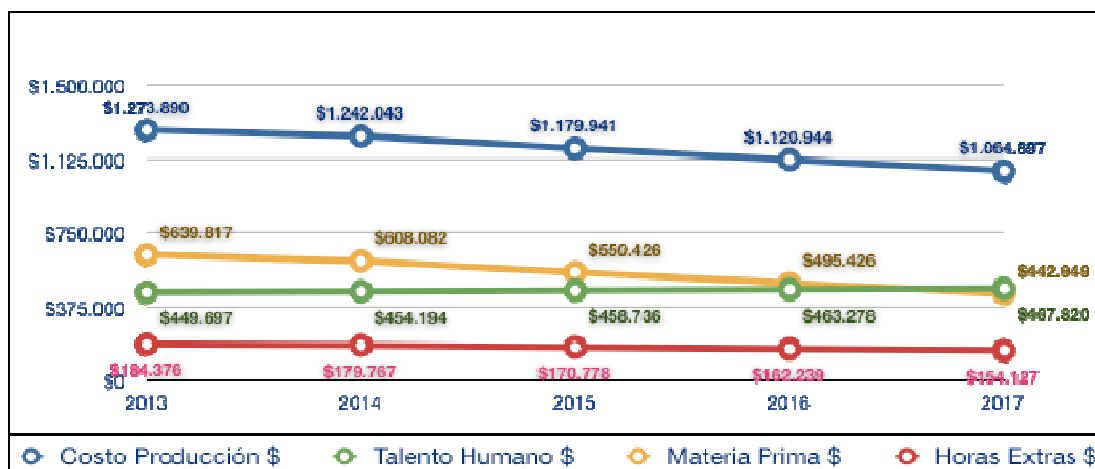
Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

Con la implantación del diseño del modelo de gestión del área de producción que genere el mejoramiento continuo financiero sostenido en los costos de producción, por lo que la empresa experimentará un decrecimiento de los mismos gracias a la calidad en los procesos productivos como se demuestra en los siguientes cuadros comparativos.

CUADRO No. 23**COSTOS DE PRODUCCIÓN 2013 – 2017**

AÑOS	Ventas \$	Costo Producción \$	Talento Humano \$	Materia Prima \$	Horas Extras \$
2013	1.521.283	1.273.890	449.697	639.817	184.376
2014	1.597.347	1.242.043	454.194	608.082	179.767
2015	1.677.215	1.179.941	458.736	550.426	170.778
2016	1.761.075	1.120.944	463.278	495.426	162.239
2017	1.849.129	1.064.897	467.820	442.949	154.127

GRÁFICO No. 23**COSTOS DE PRODUCCIÓN 2013 - 2017**

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

Al realizar el ejercicio de comparar los cuadros y sus componentes de costos de producción se puede apreciar que es evidente una reducción que si bien es cierto no es radical se puede observar que los costos de producción disminuyen por efecto de que las fallas internas y externas se previenen a la vez que se evalúa permanentemente el resultado operativo con los costos que se incurrió en esa semana, quincena, mes, trimestre, semestre o año, lo que hace años atrás no se lo hacía, y si lo veía tal vez al fin de año era demasiado tarde para cambiar lo gestionando, y si se iniciaba otro año con ganas de cambiarlo realmente no se sabía cuáles eran las herramientas del management que orientarán este cambio en los procesos de producción a la vez en el talento humano y finalmente impactando en la empresa.

4.4 FLUJOS RELEVANTES

Las variables que permitan incrementar el margen de utilidad para la empresa, a continuación se detallan los cuadros con los flujos relevantes claves de éxito para la empresa:

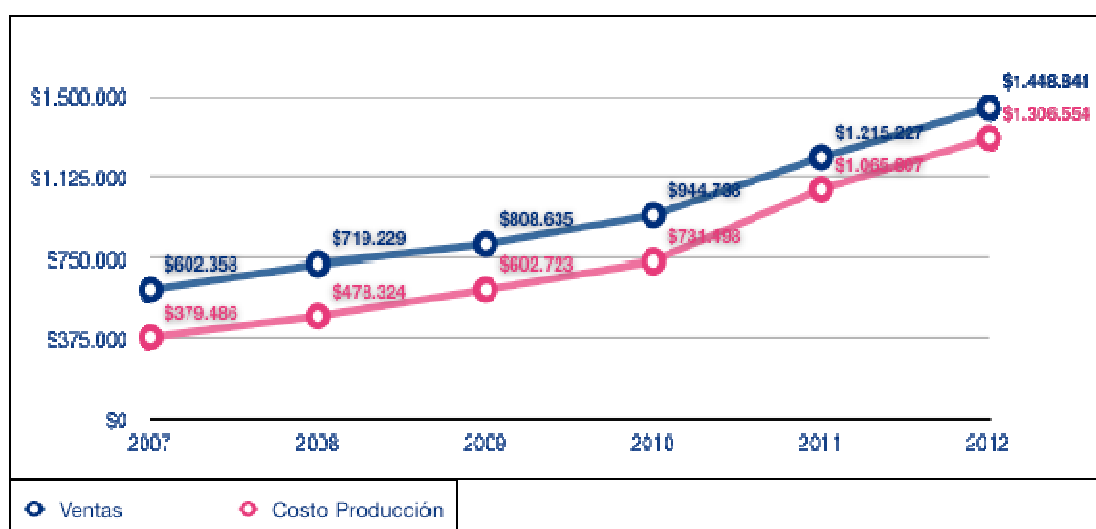
CUADRO No. 24

VENTAS VS COSTOS DE PRODUCCIÓN 2007 – 2017

AÑOS	Ventas \$	Costo Producción \$	AÑOS	Ventas \$	Costo Producción \$
2007	602.358	379.486,04	2013	1.521.283	1.273.890
2008	719.229	478.324,21	2014	1.597.347	1.242.043
2009	808.635	602.722,54	2015	1.677.215	1.179.941
2010	944.738	731.497,54	2016	1.761.075	1.120.944
2011	1.215.226	1.065.806,93	2017	1.849.129	1.064.897
2012	1.448.841	1.306.554,12			

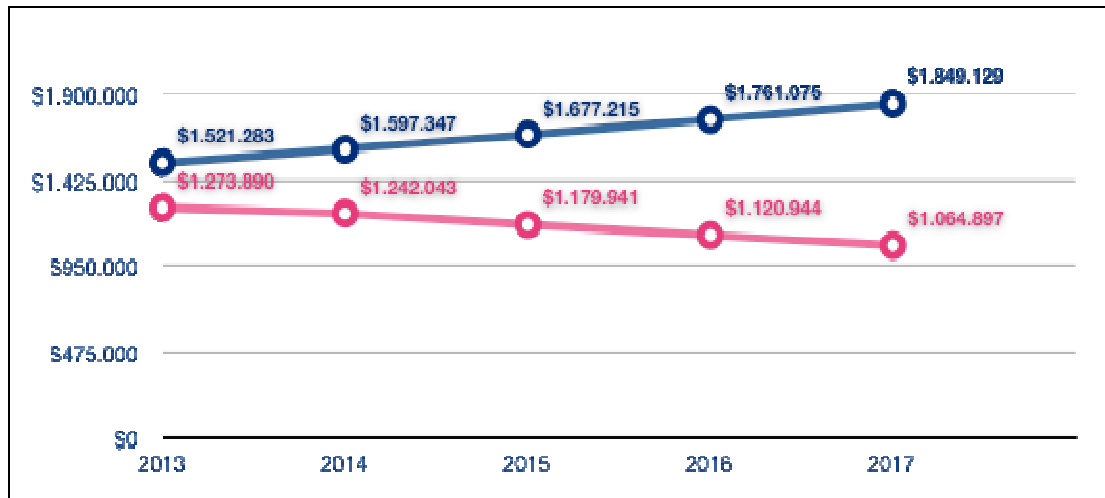
GRAFICO No. 24

VENTAS VS COSTOS DE PRODUCCIÓN 2007 - 2012



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

GRAFICO No. 25**VENTAS Vs. COSTOS DE PRODUCCIÓN 2013 – 2017**

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

Los flujos relevantes que impactan directamente en los costos de producción que beneficiarán a los resultados financieros originados por la implantación de la calidad:

“La norma ISO 9000:2000, en su apartado 3.1.1, define calidad de la siguiente manera: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”.⁴⁹

⁴⁹ Ibídem. p. 190

4.4.1 Flujos sin Implementación del Diseño del Modelo de Gestión Operativo

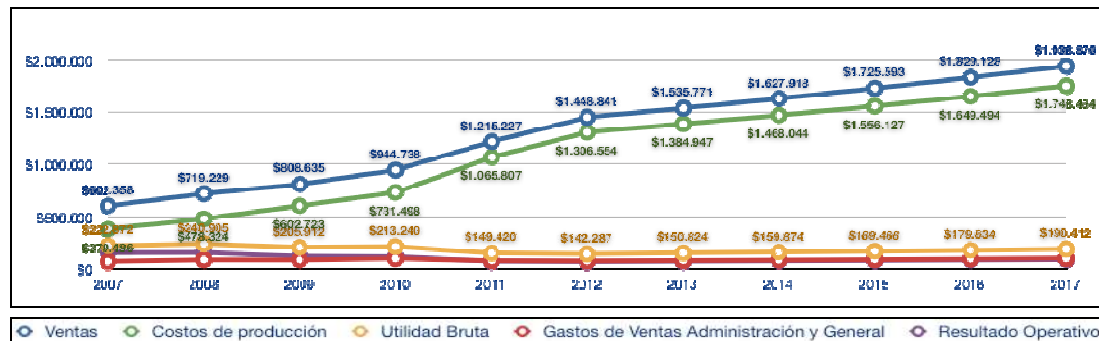
CUADRO No. 26

ESTADO DE RESULTADO 2013 – 2017

CONCEPTOS	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	602.358	719.229	808.635	944.738	1.215.227	1.448.841	1.535.771	1.627.918	1.725.593	1.829.128	1.938.876
Costos de producción	-379.486	-478.324	-602.723	-731.498	-1.065.807	-1.306.554	-1.273.890	-1.242.043	-1.179.941	-1.120.944	-1.064.897
Utilidad Bruta	222.872	240.905	205.912	213.240	149.420	142.287	261.881	385.875	545.652	708.185	873.979
Gastos de Ventas Administración y General	-70.100	-86.625	-85.372	-98.436	-77.171	-74.466	-72.604	-70.789	-69.019	-67.294	-65.612
Resultado Operativo	152.772	154.279	120.540	114.804	72.249	67.821	189.277	315.086	476.632	640.891	808.368

GRAFICO No. 26

VENTAS VS COSTOS DE PRODUCCIÓN 2007 - 2017



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

La empresa perderá el margen de utilidad bruta misma que se evidenciará en el resultado operativo y a la vez impactarán los resultados mensuales desde el año 2013 al 2017 que a futuro no le permitirá una capacidad de pago de sus obligaciones operativas y de producción.

La capacidad de pago.- La capacidad de pago de una empresa se demuestra en el corto plazo, cuando las obligaciones deben afrontarse. Para ello, la empresa debe contar con los fondos suficientes, fondos que están en el activo circulante. Por ello vinculamos activos y pasivos circulantes, para determinar la capacidad de pago de una empresa.⁵⁰

⁵⁰ *Ibíd.* p. 340

4.4.2 Flujos con la Implementación del Diseño del Modelo de Gestión Operativo

CUADRO No. 27

COSTOS DE PREVENCIÓN 2013 – 2017

AÑOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL:
2013	4.800		4.800		4.800		4.800		4.800		4.800		28.800
2014	4.992		4.992		4.992		4.992		4.992		4.992		29.952
2015	5.192		5.192		5.192		5.192		5.192		5.192		31.150
2016	5.399		5.399		5.399		5.399		5.399		5.399		32.396
2017	5.615		5.615		5.615		5.615		5.615		5.615		33.692

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

86

CUADRO No. 28

COSTOS DE COSTOS DE EVALUACIÓN 2013 – 2017

AÑOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL:
2013	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
2014	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	1.248
2015	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	1.298
2016	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	1.350
2017	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	1.404

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

CUADRO No. 29**COSTOS DE PREVENCIÓN + EVALUACIÓN 2013 – 2017**

AÑOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL:
2013	4.900	100	4.900	100	4.900	100	4.900	100	4.900	100	4.900	100	30.000
2014	5.096	104	5.096	104	5.096	104	5.096	104	5.096	104	5.096	104	31.200
2015	5.300	108	5.300	108	5.300	108	5.300	108	5.300	108	5.300	108	32.448
2016	5.512	112	5.512	112	5.512	112	5.512	112	5.512	112	5.512	112	33.746
2017	5.732	117	5.732	117	5.732	117	5.732	117	5.732	117	5.732	117	35.096

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

CUADRO No. 30**ESTADO DE RESULTADO OPERATIVO 2013 – 2017**

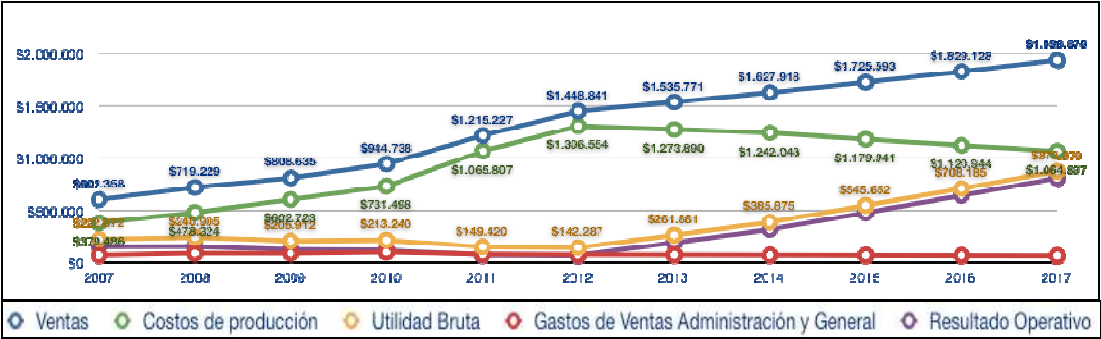
CONCEPTOS	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	602.358	719.229	808.635	944.738	1.215.227	1.448.841	1.535.771	1.627.918	1.725.593	1.829.128	1.938.876
Costos de producción	-379.486	-478.324	-602.723	-731.498	-1.065.807	-1.306.554	-1.273.890	-1.242.043	-1.179.941	-1.120.944	-1.064.897
Utilidad Bruta	222.872	240.905	205.912	213.240	149.420	142.287	261.881	385.875	545.652	708.185	873.979
Gastos de Ventas Administración y General	-70.100	-86.625	-85.372	-98.436	-77.171	-74.466	-72.604	-70.789	-69.019	-67.294	-65.612
Resultado Operativo	152.772	154.279	120.540	114.804	72.249	67.821	189.277	315.086	476.632	640.891	808.368

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

GRAFICO No. 27

ESTADO DE RESULTADO OPERATIVO 2013 – 2017



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

La empresa llegará a incrementar su margen de utilidad gracias a incorporar dentro de su cultura organizacional de costos a la productividad como una herramienta que no solo incrementará los resultados financieros mensual y anual de la empresa si no que mejorará su participación en el mercado.

“Productividad: puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados = resultados/recursos empleados (sin olvidar el agregado de valor en lo que estamos haciendo)”.⁵¹

4.4.3 Análisis de los Flujos Relevantes

La información facilitada por la empresa X Diez Comunicación Visual Cía. Ltda. dedica al diseño, fabricación, mantenimiento de publicidad y rotulación serán analizados sus flujos relevantes a través de los índices de evolución con concepto y metodología que se detalla a continuación:

“Los números índices son útiles para analizar la evolución de aspectos salientes de la empresa en una serie de tiempo.

Forma de cálculo: Se debe determinar el año base de la serie, y a partir de allí establecer la valoración de todos los años posteriores en función del año base”.⁵²

⁵¹ Ibídem. p. 186

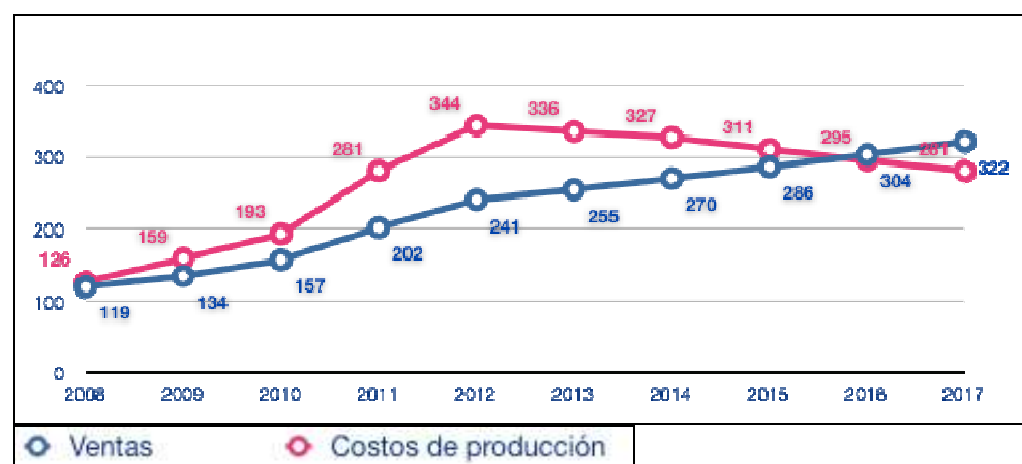
⁵² Ibídem. p. 320

CUADRO No. 31**ÍNDICES EVOLUCIÓN 2007 - 2017**

CONCEPTOS	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	119	134	157	202	241	255	270	286	304	322
Costos de producción	126	159	193	281	344	336	327	311	295	281
Utilidad Bruta	108	92	96	67	64	118	173	245	318	392
Gastos de Ventas										
Administración y General	124	122	140	110	106	104	101	98	96	94
Resultado Operativo	101	79	75	47	44	124	206	312	420	529

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

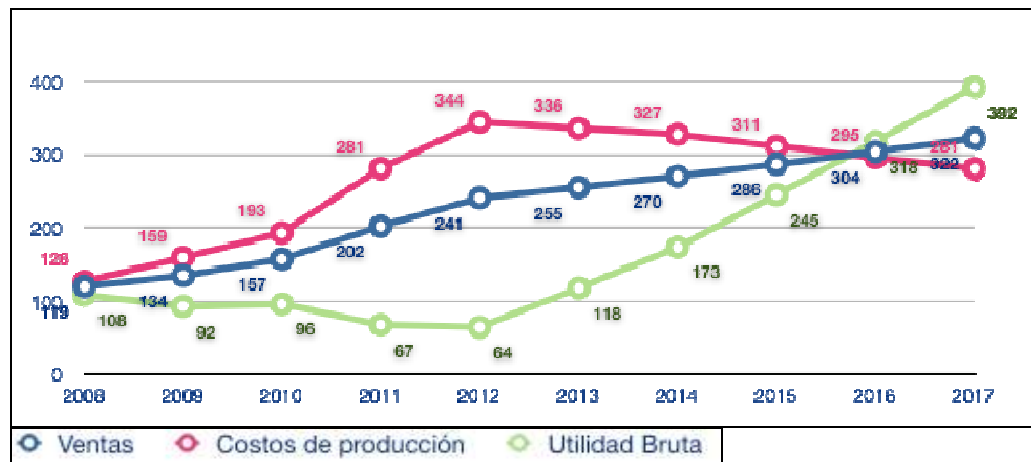
GRAFICO No. 28**ÍNDICES EVOLUCIÓN 2007 - 2017**

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

GRAFICO No. 29

ÍNDICES EVOLUCIÓN 2007 - 2017

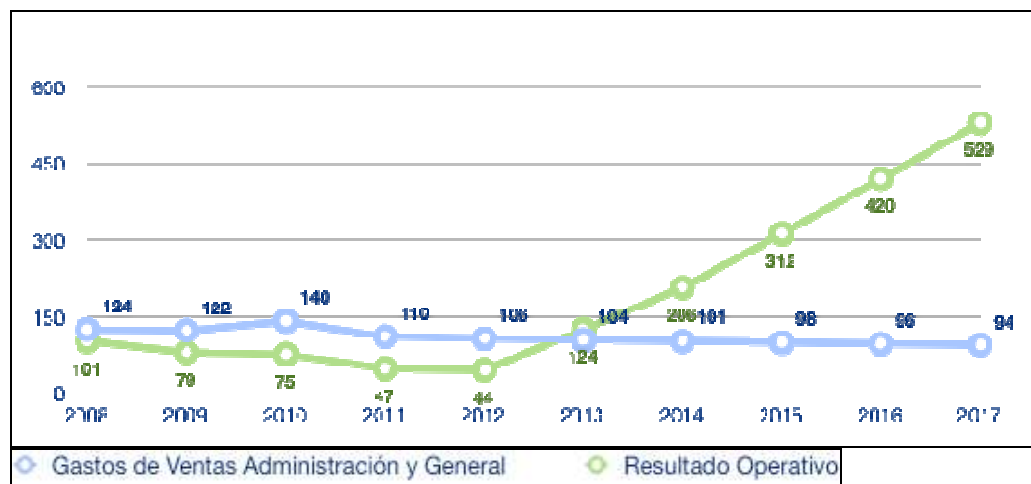


Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

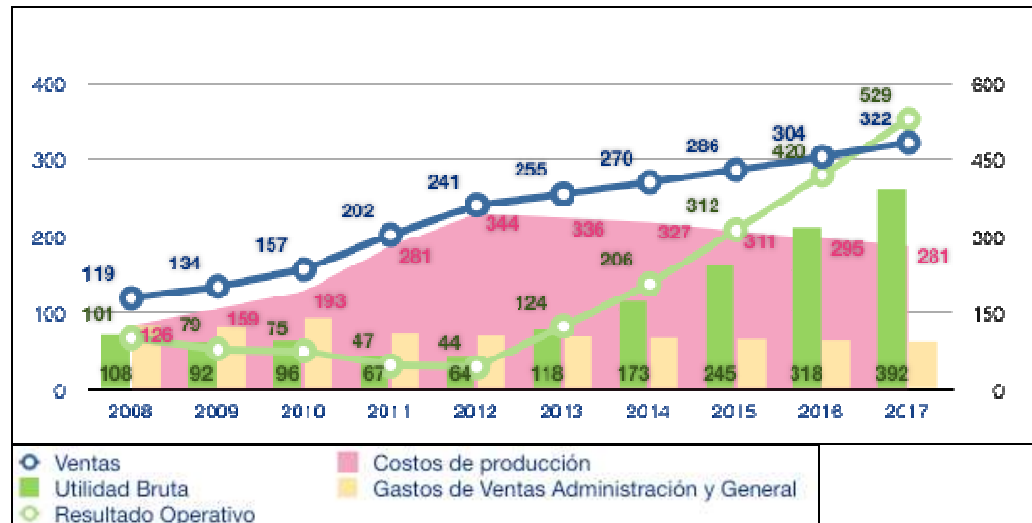
GRAFICO No. 30

ÍNDICES EVOLUCIÓN 2007 - 2017



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

GRAFICO No. 31**ÍNDICES EVOLUCIÓN 2007 – 2017**

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

4.5 BALANCE GENERAL

La empresa X Diez Comunicación Visual Cía. Ltda. dedica al diseño, fabricación, mantenimiento de publicidad y rotulación genera el siguiente Balance General correspondiente en el cual se verá la situación financiera del año 2012, y como para ejercicio de análisis se adjunta los resultados de los años anteriores desde el año 2007 al 2011, esta información proporciona conceptos importantes financieros que no existe posibilidad de cambiar su situación porque ya fueron gestionados, sin embargo existe la opción de cambiar esta Balance General modificando los costos de producción a partir de enero del 2013, la empresa se encuentra a la presente fecha:

CUADRO No. 32**BALANCE GENERAL 2007 - 2012**

CONCEPTOS	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ventas	602.358	719.229	808.635	944.738	1.215.227	1.448.841
Costos de producción	-379.486	-478.324	-602.723	-731.498	-1.065.807	-1.306.554
Utilidad Bruta	222.872	240.905	205.912	213.240	149.420	142.287
Gastos de Ventas Administración y General	-70.100	-86.625	-85.372	-98.436	-77.171	-74.466
Resultado Operativo	152.772	154.279	120.540	114.804	72.249	67.821
Otros ingresos	13.832	10.409	5.886	7.354	4.260	2.336
Otros gastos	-2.589	-2.655	-3.666	-4.583	-5.819	-8.853
Resultado antes de impuestos	164.015	162.033	122.760	117.575	70.690	61.304
Impuesto sobre la renta	-41.004	-56.712	-42.966	-41.151	-21.207	-15.326
Resultado después de impuestos	123.012	105.322	79.794	76.424	49.483	45.978

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

Balance general o estado de situación patrimonial.- El balance general de una empresa nos muestra la estructura de inversión y su financiamiento. En términos concretos nos muestra la empresa (inversión) y quienes aportaron los fondos para construir y operar dicha empresa (financiamiento).⁵³

Hasta la presente fecha la empresa no ha necesitado financiamiento externo, sin embargo si continúa con los costos operativos en crecimiento, llegará un momento en el año 2013 en el cual no permita pagar sus obligaciones mensuales operativos de producción, y se obligará a solicitar un crédito no para inversiones con retorno económico sino para pagos de obligaciones corrientes mensuales.

⁵³ Ibídem. p. 313

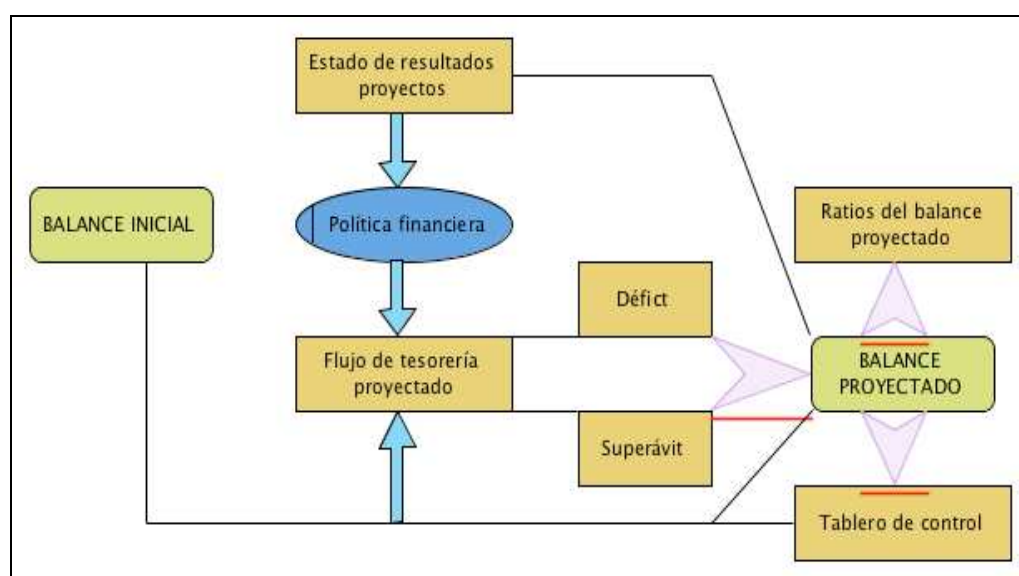
4.5.1 Balance General Proyectado

El balance general es dinámico porque se fundamenta en las operaciones, basándose en el monto de ventas mismas que se convierten en efectivo que se acumulando mensualmente al fin del año de gestión de la empresa, en este caso 2012.

La empresa a partir del 2013 iniciará con la siguiente política financiera y procedimiento que se detalla a continuación con el propósito de incrementar los resultados financieros de la empresa a partir del año 2013 en adelante con escenario conservador:

GRAFICO No. 32

PRESUPUESTO INTEGRAL 2013⁵⁴



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

⁵⁴ Ibídem. p. 367

El balance general presupuestado de la empresa X Diez Comunicación Visual Cía. Ltda. que se dedica al diseño, fabricación, mantenimiento de publicidad y rotulación, se fundamenta en los flujos de operación: estado de resultados y flujo de caja. El balance general incluye el cierre previsto del mes de diciembre del 2012, a la vez su proyección para el año 2013 al 2017, tal como se aprecia en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 33

BALANCE GENERAL PROYECTADO

CONCEPTOS	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	602.358	719.229	808.635	944.738	1.215.227	1.448.841	1.535.771	1.627.918	1.725.593	1.829.128	1.938.876
Costos de producción	-379.486	-478.324	-602.723	-731.498	-1.065.807	-1.306.554	-1.273.890	-1.242.043	-1.179.941	-1.120.944	-1.064.897
Utilidad Bruta	222.872	240.905	205.912	213.240	149.420	142.287	261.881	385.875	545.652	708.185	873.979
Gastos de Ventas Administración y General	-70.100	-86.625	-85.372	-98.436	-77.171	-74.466	-72.604	-70.789	-69.019	-67.294	-65.612
Resultado Operativo	152.772	154.279	120.540	114.804	72.249	67.821	189.277	315.086	476.632	640.891	808.368
Otros ingresos	13.832	10.409	5.886	7.354	4.260	2.336	2.453	2.575	2.704	2.839	2.981
Otros gastos	-2.589	-2.655	-3.666	-4.583	-5.819	-8.853	-8.632	-8.416	-7.995	-7.595	-7.216
Resultado antes de impuestos	164.015	162.033	122.760	117.575	70.690	61.304	183.098	309.245	471.342	636.135	804.134
Impuesto sobre la renta	-41.004	-56.712	-42.966	-41.151	-21.207	-15.326	-64.084	-108.236	-164.970	-222.647	-281.447
Resultado después de impuestos	123.012	105.322	79.794	76.424	49.483	45.978	119.014	201.009	306.372	413.488	522.687

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

La inversión frente al contexto PEST.- “Esto, que es válido para las personas también lo es para las empresas. Estas se mueven en un entorno, y es ese entorno al que deben permanentemente adaptarse. No podemos considerar la inversión de una compañía sin vincularla al entorno en el que desarrolla su actividad. En este momento nos referimos al macro entorno PEST (político, económico, socio cultural y tecnológico). Cualquiera de estos macro aspectos del entorno puede afectar significativamente la calidad y cantidad de nuestra inversión. Podemos decir que hay un tipo de inversión adecuada para cada contexto. Las variables pueden afectar solas o combinadas, y está en el analista detectar cual o cuales de estas variables están influyendo en el sector industrial y pueden llegar a modificar la composición de los activos de la empresa.”⁵⁵

“Estado de resultados o pérdidas y ganancias.- El estado de resultados, o de pérdidas y ganancias, muestra las utilidades o pérdidas de la compañía y como estas se conforman”.⁵⁶

4.6 EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA

A partir de la gestión del año 2012, se realizará la evaluación presupuestaria con la información facilitada por la empresa, en el siguiente índice:

⁵⁵ Ibídem. p. 328

⁵⁶ Ibídem. p. 315

CUADRO No. 34

Índice:	Rotación de inventario de Producción en proceso	
Fórmula:	Costo de producción / Inv. Promedio	\$ 1.306.554 / \$ 224.069
Resultado:		5,83 veces

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

El análisis que merece el índice anteriormente citado, muestra que la rotación del inventario durante el año 2012, fue de 6 veces, o dicho de otra forma: los inventarios se vendieron o rotaron cada dos meses (12/6). Las mercancías permanecieron 2 meses en el almacén antes de ser utilizadas para la producción de publicidad y rotulación.

Una rotación de inventarios eficiente, permite a la empresa mejorar la gestión de su capital de trabajo en la medida en que no lo tiene inmovilizado en un inventario, pero es importante que en caso de que existen fallas internas y externas, lo que exige la adquisición de materia prima con muchas más frecuencia de la que debería si existiera las buenas prácticas que se imprimirán a partir del año 2013, lo que permitirá gestionar de mejor manera el presupuesto, por esta razón es importante aplicar este concepto dentro de la visión de mejora y su aplicación desde su construcción al final del 2012 para su ejecución en el siguiente año:

“El presupuesto es una herramienta financiera de corto plazo que busca determinar los resultados que puede obtener una empresa durante un ejercicio económico de acuerdo a los objetivos que esta fije”.⁵⁷

⁵⁷ Ibídem. p. 359

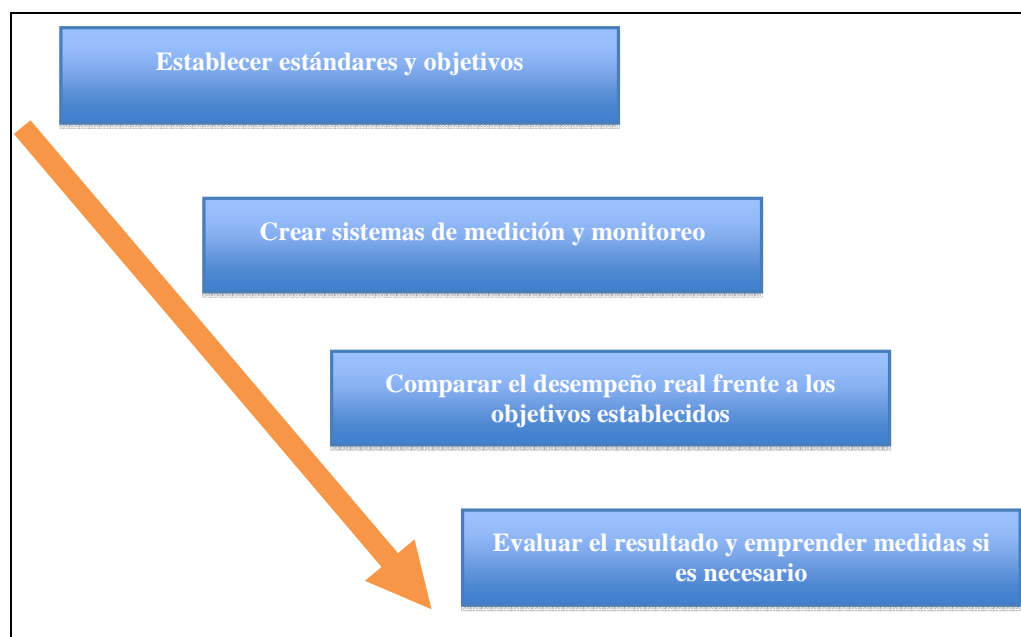
4.6.1 Presupuestos Proyectados

Es vital para la empresa X Diez Comunicación Visual Cía. Ltda. dedica al diseño, fabricación, mantenimiento de publicidad y rotulación, que en su presupuesto proyectado para el año 2013 se considere el escenario del entorno, especialmente del mercado antes de elaborar el presupuesto proyectado por lo que es vital analizar la siguiente premisa:

La inversión y el ciclo de vida del sector industrial. Concepto.- Otro aspecto que suele darnos mucha información respecto del desempeño de la empresa es vincular su evolución a la etapa del ciclo de vida en que se encuentra el sector industrial al que pertenece.⁵⁸

La empresa aplicará el siguiente esquema para el presupuesto proyectado del año 2013 y los siguientes años de acuerdo a la política y objetivos planteados de calidad y costos.

⁵⁸ Ibídem. p. 330

GRAFICO No. 33**PASOS PARA DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL
PRESUPUESTARIO⁵⁹**

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Carlos Andrés Torres

⁵⁹ Ibídem. p. 379

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Expresar las conclusiones respecto de la investigación y las recomendaciones para la empresa.

5.1 CONCLUSIONES

- El diseño del modelo de gestión del área de producción genera un antes y un después, en vista de que la empresa x Diez Comunicación Visual Cía. Ltda., experimenta un cambio que beneficia a la estructura productiva de la empresa.
- Definido el proceso de producción eficaz y eficiente para la producción de la empresa generará un impacto positivo en la gestión de resultados financieros.
- Este cambio permite que la empresa reduzca desperdicios o reprocesos que afectan directamente a los resultados de producción mejorando la distribución de los costos y gastos productivos.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda la implementación de los siguientes indicadores mismos que deben ser evaluados a la vez de los costos de producción:

No.	Indicadores	META 2013	PERIODEICIDAD
1	% de satisfacción del cliente	100%	Mensual
2	% de fallas internas	No mayor al 2,5%	Mensual
3	% de fallas externas	No mayor al 2,5%	Mensual
4	% de cumplimiento del Plan de capacitación y entrenamiento	100%	Bimensual
5	% de cumplimiento del Plan de evaluación de procesos y costos	12 reuniones	Mensual

- Mantener mediciones de resultados de producción con el propósito de generar una curva cualitativa de la calidad y cuantitativa de los costos de producción como gastos operativos especialmente cuando se producen desperdicios o reprocesos.
- Gestionar reuniones semanales para la planificación en equipo de la producción, con el propósito de mensualmente presentar informes que integren al equipo de producción con el área financiera y juntas desarrollar un mejoramiento continuo para la empresa, evitando una rotación de inventarios por fallas internas o externas.
- Capacitar y entrenar al equipo de producción y de la planta en el mejoramiento de los procesos que las áreas son responsables, especialmente los que afectan a los resultados financieros y al margen para la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. BALLVÉ, A. (2002). *Cuadro de mando, Organizando información para crear valor*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
2. CUCCHI, D; BAIDES, R.; CASELLES, D.; COSTA, M.; CUCCHI, J.; ELASKAR, L.; ESQUEMBRE, J.; GANSO, L.; MARQUE, J.; RABOUIN, R.; SCHAFER, R. y VARELA, F. (2009). *El Management ante el desafío de la turbulencia*. Buenos Aires: Pearson Education Argentina S.A. 1ra. Edición.
3. DAVID, F. (2003). *Conceptos de Administración financiera*. México.
4. KAPLAN, R. y NORTON, D. (2001). *The Strategy Focused Organization*. United States of America: Ediciones Gestión. Edición publicada por Harvard Business School Publishing Corporation.
5. KAPLAN, R. y NORTON, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
6. REYNO, M. (2007). *Responsabilidad Social Empresarial como ventaja competitiva*. Quito.
7. SALAZAR, F. (2009). *Estrategia: Todo lo que se debe conocer y aplicar*. Ecuador.
8. SCHEFE, M. (2009). *La brújula del servicio*. Buenos Aires: Pearson Education Argentina S.A. 1ra. Edición.
9. WAISMAN, A.; GARCÍA, J.; YENAROPULOS, H.; CUCCHI, J. y RABOUIN, R. (2008). *La revolución del valor*. Buenos Aires: Pearson Education Argentina S.A. 1ra. Edición.
10. [<http://maps.google.com.ec/maps?hl=es-419&gbv=2&um=1&ie=UTF-8&q>]